

# Odvjetništvo kao poduzetništvo

---

**Panjaković Senjić, Daša**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:682990>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U  
OSIJEKU**

**DOKTORSKA ŠKOLA**

**Poslijediplomski sveučilišni interdisciplinarni studij  
Europski studij**

Daša Panjaković Senjić

**ODVJETNIŠTVO KAO PODUZETNIŠTVO**

Doktorska disertacija

Osijek, 2017.

Mentor:

Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić, redovni profesor,

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku,

Ekonomski fakultet

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

**Doktorska škola**

**NASLOV DOKTORSKE DISERTACIJE:  
ODVJETNIŠTVO KAO PODUZETNIŠTVO**

**Autor: dr.sc. Daša Panjaković Senjić**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Interdisciplinarne društvene znanosti**

**Doktorska disertacija sadrži:**

**Broj stranica: 208**

**Broj slika: 1**

**Broj tablica: 27**

**Broj literaturnih navoda: 240**

**Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:**

- 1. izv.prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka, predsjednik**
- 2. prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić, član**
- 3. prof.dr.sc. Mario Vinković, član**

**Povjerenstvo za obranu doktorske disertacije:**

- 1. izv.prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka, predsjednik**
- 2. prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić, član**
- 3. prof.dr.sc. Mario Vinković, član**

**Datum obrane: 12. lipnja 2017.**

**Disertacija je pohranjena u:**

- 1. Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;**
- 2. Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek;**
- 3. Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**

**Doctoral School**

**THESIS TITLE:**

**LAWYERS AS ENTREPRENEURS**

**First and last name: Ph. D. Daša Panjaković Senjić**

**Scientific Area: Social sciences**

**Scientific Field: Interdisciplinary social sciences**

**Thesis contains:**

**Number of pages: 208**

**Number of figures: 1**

**Number of tables: 27**

**Number of references: 240**

**Commission for assessment of the doctoral thesis:**

- 1. Ph.D. Sunčica Oberman Peterka, president of Commission**
- 2. Ph.D. Ivana Barković Bojanić, member**
- 3. Ph.D. Mario Vinković, member**

**Commission for the defence of the doctoral thesis:**

- 1. Ph.D. Sunčica Oberman Peterka, president of Commission**
- 2. Ph.D. Ivana Barković Bojanić, member**
- 3. Ph.D. Mario Vinković, member**

**Date of the thesis defense:**

**Thesis deposited in:**

- 1. National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;**
- 2. City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek;**
- 3. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek**

Ime i prezime: Daša Panjaković Senjić  
Matični broj studenta: 5  
OIB: 39849053592  
E-mail: [odvjetnik.panjakovic@inet.hr](mailto:odvjetnik.panjakovic@inet.hr)  
Naziv studija: Poslijediplomski sveučilišni interdisciplinarni studij Europski studij  
Naslov doktorske disertacije: Odvjetništvo kao poduzetništvo  
Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, NE PLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznat/upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i da neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako ni jedan dio doktorske disertacije nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.
3. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da bez prethodne suglasnosti voditelja studija neću objavljivati niti stavljati drugima na raspolaganje svoju doktorsku disertaciju ili dijelove doktorske disertacije izrađene u okviru poslijediplomskog interdisciplinarnog sveučilišnog studija Europski studij u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice doktorske disertacije u potpunosti odgovara sadržaju obranjene i nakon obrane uređene disertacije.
5. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moja doktorska disertacija u digitalnom repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine broj 123/03., 198/03., 105/04., 174/04., 2/07.-Odluka USRH, 46/07., 45/09., 63/11., 94/13., 139/13., 101/14.-Odluka USRH i 60/15.-Odluka USRH).

Student/ica

---

U Osijeku, 12. lipnja 2017.

(potpis)

**Zahvala:**

*Zahvalna sam svima koji su mi na bilo koji način pomagali u dugom procesu nastajanja ove disertacije.*

**Posveta:**

*Sinu Borni koji u svim trenucima izmami osmijeh na lice.*

## Sažetak

U suvremeno doba poduzetništvo prelazi granice gospodarstva i u svojim raznim pojavnim oblicima dobiva sveopći društveni značaj, jednako važan u znanosti, školstvu, kulturi, javnim službama, državnoj administraciji itd. EU definira poduzetništvo kao jednu od osam temeljnih cjeloživotnih kompetencija, pri čemu se pod poduzetništvom misli na sposobnost pretvaranja ideje u akciju, sposobnost upravljanja projektima, sposobnost kreativnog i inovativnog razmišljanja te sposobnost preuzimanja rizika. Razlog tome su sve kompleksniji odnosi i okolnosti prouzrokovani globalizacijom, razvojem Interneta i drugih ICT tehnologija koji sa sobom nose razne prilike, ali i jednako izazovne opasnosti. U takvim okolnostima u prvi plan izbijaju pojedinci koje pokreće kreativnost i inovativnost i koji u promjenama vide prilike, a ne prijetnje. Ekonomska je misao već dugo bogata različitim pristupima određenja pojma poduzetništva, njegove uloge, dimenzija i doprinosa ekonomskom rastu. Uz to što je jedna od glavnih političkih, ekonomskih, medijskih i općedruštvenih tema, poduzetništvo je postalo predmetom interesa i drugih, najčešće društvenih znanosti poput sociologije, antropologije, prava pri čemu se na poduzetništvo gleda iz specifičnih znanstvenih diskursa.

Ova doktorska disertacija fokusira se na poduzetništvo u odvjetništvu i to iz tri razloga: (1) globalizacija i promjene koje donosi bitno utječu na pravo i pravnu struku pri čemu se institucionalizirani odgovori na te promjene razlikuju u različitim pravnim sustavima; (2) intenzivnije ispreplitanje poduzetništva i prava u teorijskim i praktičnim razmišljanjima reakcija je na stanje u gospodarstvu, posebice recesiji prouzrokovanoj financijskom krizom iz 2008. godine čije posljedice u većoj ili manjoj mjeri svjetsko gospodarstvo i dalje osjeća. Ovo se reflektira na pravnu struku općenito, a posebice na odvjetništvo; (3) poduzetništvo u pravu se najviše prepoznaje u odvjetništvu bilo da je riječ o ekonomskoj funkciji (odvjetnik kao pokretač vlastitog posla), psihološkoj (odvjetnik kao pojedinac s posebnim psihološkim karakteristikama) ili sociološkoj funkciji (odvjetnik kao pojedinac koji djeluje u određenom sociološkom i kulturnom okruženju).

Uzimajući u obzir prirodu odvjetničkog posla – od mogućnosti rada u sustavu kao pravnicu na temelju pravnog obrazovanja, partnerstva u firmama *ili* pak pokretanja vlastitih ureda, uz teorijske spoznaje o poduzetništvu kao multidisciplinarnom fenomenu, svrha je ove doktorske disertacije znanstveno verificirati stajalište da su odvjetnici poduzetnici. Iz navedenoga proizlaze i ciljevi disertacije, a to su: (i) analizirati i sistematizirati teorije iz poduzetništva te stvoriti



konceptualni okvir za razmatranje odvjetništva kao poduzetništva u svim svojim pojavnim oblicima (subjekt, poduzetnički duh, poduzetnički proces i događaj; (ii) istražiti percepcije odvjetnika o poduzetničkim karakteristikama i funkcijama odvjetničke profesije; (iii) formulirati znanstveno utemeljene preporuke za razvoj odvjetništva kao poduzetništva u funkciji generiranja ekonomskog rasta i razvoja te razvoja društva općenito.

Kao glavnu hipotezu ova doktorska disertacija postavlja sljedeću tezu: Odvjetništvo je poduzetništvo jer se u odvjetničkoj profesiji sjedinjuju ekonomske, psihološke i sociološke funkcije poduzetništva. Drugim riječima, odvjetnici su pojedinci koji su spremni preuzeti rizik pokretanja posla u uvjetima neizvjesnosti (ekonomski aspekt); oni su pojedinci koje motivira ili nužda za pokretanjem vlastitog posla s obzirom na nemogućnost zapošljavanja u državnom/javnom sektoru ili drugim odvjetničkim uredima ili su motivirani prilikom za stvaranjem vlastitog ureda, (samo)dokazivanjem i sl. (personalno psihološki, odnosno bihevioristički aspekt); oni su pojedinci koji prihvaćaju ili se opiru društvenom viđenju odvjetničke struke kao časne odnosno lihvarske (sociološki aspekt). Metode koje su se koristile prilikom izrade disertacije, tj. testiranja hipoteza i postizanja postavljenih ciljeva moguće podijeliti na metode korištene u teorijskom i aplikativnom dijelu rada. Unutar teorijskog (eksplicitnog) dijela rada korištena je povijesna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda deskripcije, metoda kompilacije i komparativna metoda. U svojoj teorijskoj raspravi o istraživačkom pitanju pristupnica odvjetništvu pristupa inderdisciplinarno. Naime, u Republici Hrvatskoj odvjetništvo je samostalna i neovisna služba kao poseban dio pravosuđa, a odvjetnici pripadaju kategoriji slobodnih zanimanja. No u interpretaciji ove doktorske disertacije u odvjetništvu se može prepoznati široki spektar mogućih značenja poduzetništva i to kao: posebna ekonomska funkcija kombiniranja proizvodnih čimbenika i uvećanja postojećih potencijala, proces samozapošljavanja i započinjanja vlastitoga biznisa, vizionarska aktivnost i unošenje kreativnih promjena koje imaju krucijalnu ulogu u transformaciji i obnovi društva, specifično zanimanje, način materijaliziranja „kreativnih proizvoda“, preuzimanje poslovnog rizika, nalaženje i uporabu novih mogućnosti, jedna od uloga menadžmenta i specifičnih oblika ponašanja u striktno reguliranoj struci.

Empirijsko istraživanje temelji se na kvalitativnim i kvantitativnim metodama. Istraživanje je usmjereno na odvjetničku profesiju s ciljem identificiranja elemenata poduzetništva u svoja četiri pojavnih oblika: poduzetnik kao subjekt, poduzetnički duh kao način ponašanja, poduzetništvo kao kombinacija subjekta i ponašanja te poduzetnički proces i događaj kao kombinacija

vremenske dimenzije i ponašanja pojedinca. Podaci prikupljeni upitnikom analizirani su primjenom statističkog programom IBM SPSS Statistics 23.0. uz korištenje univarijatnih, bivarijatnih (t-test, korelacijska analiza, prikladni neparametrijski testovi) te multivarijatnih (eksploratorna faktorska analiza) statističkih metoda.

Prema rezultatima istraživanja odvjetnici se suočavaju u manjoj ili većoj mjeri sa sličnim problemima kao poduzetnici u svojoj ekonomskoj funkciji, pokazuju slične personalno psihološke karakteristike kakve navode znanstvenici iz bihevioralnih znanosti kada govore o poduzetnicima te također funkcioniraju u kompleksnom društvenom okruženju koje kontekstualno određuje funkcioniranje pravne struke na institucionalnoj, odnosno osobnoj razini. Ispitanici - odvjetnici koji se u istraživanju poistovjećuju s poduzetnicima pokazuju visoko zadovoljstvo činjenicom da su samozaposleni te je zanemariv dio njih odgovorio kako u trenutku dok vode ured razmišljaju o tome da budu zaposleni za nekoga drugog. Istraživanje je detektiralo i druge poveznice s poduzetničkom karijerom budući da su gotovo svi (95,1%), ispitanici kao razlog odabira karijere samozaposlene osobe odabrali osobnu neovisnost, ali i slobodu izbora mjesta i radnog vremena (82,5%).

U potvrdi postavljene glavne hipoteze rada ističe se još jedna od značajnih povezanosti odvjetništva i poduzetništva budući da su ispitanici odvjetnici kao glavni motiv odabira samozapošljavanja u odvjetništvu naveli *realiziranje stvari*, a najveću ocjenu motivacije za navedeno dodijelili su karakteristikama samostalnosti, financijskoj dobiti te mogućnosti samoaktualizacije. Zanimljiva je i činjenica kako se ispitanici s obzirom na (ne)postojanje prethodnog radnog iskustva ne razlikuju u odluci pokretanja vlastitog ureda/partnerstva. Navedeno govori kako je moguće zaključiti kako su ispitanici neovisno o prethodnom radnom iskustvu ukazali na jednaku sklonost pokretanju pothvata/ odvjetničkog ureda. U samostalnom odvjetništvu ispitanici su najviše zadovoljni kvalitetom međuljudskih odnosa s neposrednim suradnicima te zanimljivošću posla, dok su s najnižim ocjenama ocijenjeni aspekti ugleda profesije kao i fiksno radno vrijeme. Izloženi rezultati govore kako su odvjetnici svjesni, ali i nezadovoljni ugledom odvjetničke profesije koju posjeduje u društvu, a posebice prekovremenim radom i radnim vremenom.

Temeljem rezultata empirijskog istraživanja potvrđena je glavna hipoteza da se odvjetništvo po mnogim karakteristikama može promatrati izjednačeno s poduzetništvom u smislu pokretanja, vođenja i rasta poduzetničkog pothvata, ali i u smislu načina razmišljanja i djelovanja.

Odvjetništvo kao poduzetništvo do sada nije znanstveno obrađivano. U tom kontekstu znanstveni doprinos ove disertacije proizlazi iz (i) sistematskog pregleda i preispitivanja postojećih teorija i empirijskih istraživanja u okviru poduzetništva te prepoznavanje njihovih koncepata u odvjetništvu, odnosno odvjetničkoj profesiji; (ii) razvoja znanstvene misli o poduzetništvu izvan granica ekonomske znanosti, posebice u području prava koje tradicionalno 'kasnije' prihvaća domete novih fenomena u gospodarstvu i društvu te sporije ulazi u 'reforme' svoje znanosti i prakse.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, odvjetništvo, žene, kompetencije

**Keywords:** entrepreneurship, attorney, women, competencies

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1. 1. Predmet istraživanja .....	1
1. 2. Svrha i ciljevi doktorske disertacije .....	2
1. 3. Metodologija istraživanja .....	3
1. 3. 1. Metodologija istraživanja .....	3
1. 3. 2. Hipoteze istraživanja .....	6
1. 4. Znanstveni doprinos disertacije.....	6
1. 5. Struktura doktorske disertacije.....	7
2. TEORIJE PODUZETNIŠTVA .....	8
2. 1. Poduzetništvo kao transdisciplinarni fenomen.....	8
2. 2. Izbor iz definicija poduzetnika i poduzetništva.....	9
2. 3. Teorije poduzetništva .....	14
2. 3. 1. Ekonomski pristup.....	14
2. 3. 2. Personalno-psihološki pristup .....	25
2. 3. 3. Sociokulturni pristup .....	29
2. 3. 4. Suvremeni teorijski pristup .....	31
2. 3. 5. Moderne teorije o poduzetništvu.....	34
2. 3. 6. Ekonomske teorije upravljanja i poduzetništvo .....	35
2. 4. Poduzetništvo u ekonomskom modeliranju .....	35
2. 5. Srodni pojmovi poduzetništva.....	36
3. IZABRANE KARAKTERISTIKE PODUZETNIŠTVA.....	40
3. 1. Rizik i neizvjesnost u poduzetništvu.....	40
3. 2. Poduzetničke mogućnosti.....	43
3. 3. Inovacije u poduzetništvu.....	44
3. 4. Kreativnost u poduzetništvu.....	48
4. ODVJETNIŠTVO, PRAVO I PRAVNA STRUKA .....	51
4. 1. O pravu i pravnim granama.....	51
4. 2. Povijest prava .....	56
4. 2. 1. Grane prava .....	59
4. 3. Odvjetništvo i odvjetnička struka.....	61
4. 4. Odvjetništvo kao slobodno zanimanje .....	67
4. 4. 1. Određenje slobodnih zanimanja i pravnih usluga u hrvatskom zakonodavstvu .....	67
4. 4. 2. Stjecanja prava bavljenja odvjetničkom profesijom i obavljanja odvjetništva .....	72

4. 4. 3. Osnivanje odvjetničkih ureda, zajedničkih odvjetničkih ureda i njihovo povezivanje .....	74
4. 4. 4. Otvaranje trgovačkih društava .....	77
4. 5. Reguliranje odvjetničke profesije.....	79
4. 5. 1. Reguliranje uvjeta za bavljenje odvjetničkom profesijom.....	79
4. 5. 2. Konkurencija na tržištu pravnih usluga.....	85
4. 5. 3. Položaj odvjetnika na tržištu .....	89
5. <i>RODNA ASIMETRIJA U ODVJETNIŠTVU</i> .....	93
5. 1. Rodna asimetrija.....	99
5. 2. Nejednakost žena u pravnoj struci .....	100
5. 3. Premošćivanje jaza između prakse i pravnog obrazovanja.....	109
5. 4. Rodna asimetrija u Republici Hrvatskoj .....	115
5. 5. Prisutnost žena u poslovnom svijetu .....	122
6. <i>ODVJETNICI KAO PODUZETNICI – EMPIRIJSKO/ISKUSTVENO ISTRAŽIVANJE</i> .....	134
6. 1. Upitnik istraživanja .....	134
6. 2. Opis uzorka istraživanja .....	135
6. 3. Metode analize podataka.....	138
7. <i>REZULTATI I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA</i> .....	139
7. 1. Zadovoljstvo i motiviranost rada u odvjetničkoj profesiji .....	145
7. 2. Potpore u odvjetničkom poslovanju.....	149
7. 3. Odvjetnički ured kao poduzetnički ured .....	154
8. <i>SMJERNICE ZA UNAPREĐENJE ODVJETNIŠTVA I ODVJETNIČKE STRsUKE</i> .....	162
8. 1. Olakšavanje/pojednostavljivanje otvaranja odvjetničkog ureda .....	162
8. 2. Potpora poslovanju odvjetničkog ureda .....	162
8. 3. Moderniziranje pravne struke.....	165
9. <i>ZAKLJUČAK</i> .....	168
<i>LITERATURA</i> .....	171
<i>PRILOG 1 – Upitnik</i> .....	186
<i>PRILOG 2 – Dodatci analizi rezultata</i> .....	204
Testiranje pouzdnosti skale Sklonost poduzetništvu.....	204
<i>ŽIVOTOPIS</i> .....	208

## 1. UVOD

### 1. 1. Predmet istraživanja

Poduzetništvo u današnjem vremenu prelazi granice gospodarstva te u svojim raznim pojavnim oblicima preuzima sveopći društveni značaj koji je podjednako važan u znanosti, školstvu, kulturi, javnim službama, državnoj administraciji i sl.

Europska unija određuje poduzetništvo kao jedno od osam temeljnih cjeloživotnih kompetencija pri čemu se poduzetništvo promišlja kao sposobnost pretvaranja ideje u akciju, sposobnost upravljanja projektima, sposobnost kreativnog i inovativnog razmišljanja te sposobnost preuzimanja rizika. Razlog tomu su sve kompleksniji odnosi i okolnosti prouzrokovani globalizacijom, razvojem interneta i drugih ICT tehnologija koji sa sobom donose razne prilike, ali i podjednako izazovne opasnosti. Navedene okolnosti u prvi su plan istaknuli pojedince koje pokreće kreativnost, inovativnost i poduzetnost u aktivnostima i one koji u promjenama vide prilike, a ne prijetnje. Ekonomska je misao već dovoljno obogaćena različitim pristupima određenja pojma poduzetništva, uloge poduzetništva, njegovih dimenzija i doprinosa ekonomskom rastu. Poduzetništvo kao jedna do glavnih političkih, ekonomskih, medijskih i općedruštvenih tema postalo je i predmetom interesa drugih znanosti, a ponajprije društvenih poput sociologije, antropologije te prava, pri čemu se na poduzetništvo gleda iz specifičnih znanstvenih diskursa.

Ova doktorska disertacija u središte pozornosti stavlja *poduzetništvo u odvjetništvu* i to iz tri osnovna razloga: (i) globalizacija i promjene koje donosi, bitno utječu na pravo i pravnu struku pri čemu se institucionalizirani odgovori na te promjene razlikuju u različitim pravnim sustavima; (ii) intenzivnije ispreplitanje poduzetništva i prava u teorijskim i praktičnim razmišljanjima kao reakcija na stanje u gospodarstvu, posebice recesije prouzrokovane financijskom krizom iz 2008. godine, čije posljedice u većoj ili manjoj mjeri svjetsko gospodarstvo i dalje osjeća. Ovo se odražava na pravnu struku općenito, a posebice na odvjetništvo; (iii) poduzetništvo se u pravnoj znanosti najviše prepoznaje u odvjetništvu i to bilo da je riječ o ekonomskoj funkciji (odvjetnik kao pokretač vlastitog posla), psihološkoj funkciji (odvjetnik kao pojedinac s posebnim psihološkim karakteristikama) ili sociološkoj funkciji (odvjetnik kao pojedinac koji djeluje u određenom sociološkom i kulturalnom okruženju).

Iako odvjetništvo nije gospodarska djelatnost, prema Zakonu o odvjetništvu (Narodne novine br. 9/94), nego samostalna i neovisna služba kao poseban dio pravosuđa u RH, prema odvjetnicima se u velikoj mjeri može odnositi kao prema poduzetnicima s obzirom na to da su ekonomske, osobno psihološke i sociološke karakteristike te koje se očituju kroz svoju poziciju osnivača (vlasnika), odvjetničkih ureda ili osoba koje su kreativne, inovativne i proaktivne te odgovorne (u smislu preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke, a samim tim i preuzimanje određenog rizika), u profesiji u kojoj djeluju. Zakon o odvjetništvu, kako je već napomenuto, ne odnosi se prema odvjetnicima kao poduzetnicima; odvjetnici su izostavljeni s liste onih subjekata koji za pokretanje vlastitog posla mogu biti primatelji državnih potpora, pa ipak, kada se radi o fiskalizaciji i upravljanju gotovinom, zakon s odvjetnicima postupa kao sa subjektima koji obavljaju gospodarsku djelatnost.

## **1. 2. Svrha i ciljevi doktorske disertacije**

Uzimajući u obzir prirodu, tj. osnovno svojstvo odvjetničkog posla – raditi u sustavu kao pravnik na temelju pravnog obrazovanja, biti partner u odvjetničkom uredu ili pokretanje vlastitog ureda, uz teorijske spoznaje o poduzetništvu kao multidisciplinarnom fenomenu - svrha je ove doktorske disertacije, znanstveno verificirati stajalište kako su odvjetnici poduzetnici.

Znanstveno argumentirano priznanje gospodarske djelatnosti odvjetnicima, odnosno prepoznavanje bitnih odrednica suvremenog poduzetništva u odvjetništvu kao što su primjerice nužda vs. prilika, pokretanja ureda, dinamičnost, inovativnost, neizvjesnost, rizik i sl. značilo bi slijediti svjetske tendencije u raspravi o suigri globalizacije, prava i poduzetništva. Takva rasprava približila bi nas poduzetničkoj ekonomiji i poduzetničkom društvu u kojemu ojačavaju zakonodavni i institucionalni mehanizmi pomoću kojih bi odvjetnici dobili vitalniju funkciju u ekonomskom rastu i razvoju.

Ciljevi doktorske disertacije su: (i) analizirati i sistematizirati teorije iz poduzetništva te stvoriti konceptualni okvir za razmatranje odvjetništva kao poduzetništva u svim svojim pojavnim oblicima (subjekt, poduzetnički duh, poduzetnički proces i događaj; (ii) istražiti percepcije odvjetnika o poduzetničkim karakteristikama i funkcijama svoje odvjetničke profesije; (iii) formulirati sustavno i po redu znanstveno utemeljene preporuke za razvoj odvjetništva kao poduzetništva u funkciji generiranja ekonomskog rasta i razvoja te društva općenito.

### 1. 3. Metodologija istraživanja

#### 1. 3. 1. Metodologija istraživanja

Disertacija se sastoji od teorijskog (eksplikativnog) i analitičkog (empirijskog/iskustvenog) dijela rada. Teorijski dio rada temeljen je na pregledu znanstvene i stručne literature s ciljem formiranja okvira za razumijevanje značaja teme disertacije. Pregled literature pomaže u boljem određivanju istraživačkog pitanja i ciljeva disertacije, te daje važnu teorijsku podlogu pri razumijevanju problematike disertacije. Pregled literature prikazuje nekoliko područja, povezanih s ciljem istraživanja i temeljnim istraživačkim pitanjem ove disertacije, npr. poduzetništvo, odvjetništvo i odvjetnička struka, rodna asimetrija na tržištu rada. Područja su ovo koja pomažu razumijevanju cilja i problematike kojom se bavi disertacija, a donose i teorijski okvir za istraživanje odvjetništva kao poduzetništva te pomažu kasnije u donošenju zaključaka u empirijskom dijelu disertacije. U teorijskom (eksplikativnom) dijelu rada, najviše je upotrebljavana standardna ukupnost istraživačkih metoda koja uključuje metode: indukcije i dedukcije, analize i sinteze, te metode deskripcije i generalizacije. U nastavku su ukratko predstavljene korištene metode u teorijskome dijelu.<sup>1</sup>

#### Dedukcija i indukcija

Raščlanjujući pojave na njihove dijelove te sastavljajući dijelove u logične cjeline, a u svrhu izvođenja zaključaka od općih sudova na pojedinačne ili na druge opće sudove te izvođenja zaključaka od pojedinačnih sudova na zajednički nazivnik, korištena je metoda dedukcije i indukcije.

#### Analiza

U svrhu boljeg razumijevanja složenijih stajališta istraživanja, neke su pojave raščlanjivane do najosnovnijih sastavnica i pojedinosti, posebice u dijelu interpretacije vlastitih iskustava i rezultata nekih empirijskih istraživanja;

---

<sup>1</sup> Zelenika, R. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka. 322. - 401. str.



## Sinteza

Suprotno, u svrhu vrsnijeg zaključivanja o uzajamnoj vezi pojedinih dijelova u sklopu složenijih pojava, korištena je i metoda sastavljanja dijelova u logičke i ciljevima rada primjerene cjeline.

## Deskripcija

Za metodom deskripcije posezalo se kada nije bilo potrebe za detaljnijim pojašnjavanjem, odnosno konkretnijim uzročno-posljedičnim tumačenjem nekih stajališta predmeta istraživanja, gdje su teme samo jasno opisane, sukladno teorijskim (znanstvenim i stručnim) spoznajama iz domaće i strane literature.

## Generalizacija

Jedan pojam vodi do drugoga, općenitijega. Metoda generalizacije u konačnici predstavlja misaoni postupak uopćavanja kojim se od jednog pojma dolazi do uopćenijeg, određenijeg pojma koji je po stupnju viši od drugih pojedinačnih. Od individualnih opažanja izvode se uopćeni zaključci, koji su realni isključivo ako imaju oslonac u stvarnosti.

## Povijesna metoda

U konačnom promatranju i propitkivanju osnovnih raznovrsnih dokumenata kao i dokaznog materijala, napravljena je raščlamba događanja iz prošlosti, te je prikazano i obrazloženo, zbog čega i u koju svrhu se to dogodilo.

## Metoda kompilacije

Postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova zaključaka i spoznaja prikazani su i okupljeni u ovom metodološkom pregledu.

## Metoda dokazivanja

Jedna je ovo od najvažnijih znanstvenih metoda u koju su uvrštene gotovo sve metode i svi specifični postupci poput analize i sinteze, generalizacije i specijalizacije, indukcije i dedukcije, apstrakcije i konkretizacije.

U empirijskom, odnosno iskustvenom dijelu disertacije, istražuje se odvjetnička profesija s ciljem identificiranja elemenata poduzetništva u svoja četiri pojavnosti oblika:

- poduzetnik kao subjekt,
- poduzetnički duh kao način ponašanja,
- poduzetništvo kao kombinacija subjekta i ponašanja,
- poduzetnički proces i događaj kao kombinacija vremenske dimenzije i ponašanja.

Kako bi se odgovorilo na temeljno pitanje ove doktorske disertacije, a uzimajući u obzir postavljene ciljeve doktorske disertacije, u empirijskom dijelu koriste se kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja o kojima se govori u šestom poglavlju. Sve su ove metode učinkovite u sagledavanju društvenog konteksta populacije te traženju i dobivanju informacija o percepcijama, stavovima i ponašanjima pojedinaca. Uz navedeno treba istaknuti da se u ovoj disertaciji pojavljuje i *ground theory* kao kvalitativna metoda.

Naime, *grounded theory* kvalitativna je metoda istraživanja u kojoj istraživač generira opće pojašnjenje nekih procesa, akcija ili interakcija oblikovanih stavovima velikog broja sudionika tih događaja.<sup>2</sup> Metoda se koristi za pojašnjavanje procesa ili pojava u situacijama kada teorija ili ne postoji ili je nema dovoljno. Najčešće korišten *alat* za prikupljanje podataka u ovoj metodi je intervju, ali se podatci mogu prikupljati i promatranjem situacije, pregleda dokumentacije i sl. Cilj je prikupiti što više informacija potrebnih za razvijanje modela. S obzirom na to da nedostatak literature koja (izravno), povezuje poduzetništvo s odvjetništvom, postojanje različitih definicija i razumijevanja poduzetničkog ponašanja odvjetnika te nepostojanje konsenzusa oko univerzalne definicije poduzetništva, u ovoj disertaciji bilo je neophodno koristiti pristup *grounded theory* prilikom traženja odgovarajućeg načina prikazivanja odvjetničke funkcije kao *inter alia* poduzetničke? Drugim riječima, podatci i smjernice u promišljanjima dobivene su iz dviju anketa koje su poslužile u ocjeni percepcije, tj. stvaranja predodžbe i dojmova o odvjetnicima, ali i o slici drugih pravnikâ iz gospodarstva i državne uprave te o samoj odvjetničkoj profesiji kao poduzetničkoj. Podatci prikupljeni provedenom anketom analizirani su kvantitativnim metodama, statističkim programom *IBM SPSS Statistics* (deskriptivna statistika, ANOVA, t-test, korelacijska analiza, neparametrijski statistički testovi). Uz intervju i provedene ankete, prikupljeni su i analizirani raznovrsni materijali - dokumenti, popularni i stručni članci - o odvjetništvu kako bi bio stvoren konceptualni okvir za ovu doktorsku disertaciju općenito, odnosno za empirijski/iskustveni dio disertacije konkretno.

---

<sup>2</sup> Creswell, J. W. 2003. *Research design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Second edition*. SAGE Publications. 63. str.

### **1. 3. 2. Hipoteze istraživanja**

Na osnovi pretpostavki koje su utemeljene na činjenicama, pored toga što odvjetništvo ne predstavlja gospodarsku djelatnost, već samostalnu i neovisnu službu kao poseban segment pravosuđa u Republici Hrvatskoj, odvjetnici se u značajnoj mjeri mogu smatrati poduzetnicima s obzirom na to da gospodarske, osobno psihološke i sociološke značajke koje prikazuju kroz svoju prirodu, poziciju osnivača odvjetničkog ureda ili osoba koje su kreativne, inovativne i proaktivne te odgovorne u struci u kojoj djeluju.

Zakon o odvjetništvu odvjetnike ne smatra poduzetnicima. Odvjetnici se ne nalaze na listi onih subjekata koji za pokretanje vlastitog posla mogu biti primatelji državnih beneficija, no kada se radi o fiskalizaciji i upravljanju gotovinom, zakon ih u ovom pogledu smatra subjektima koji obavljaju ekonomsku funkciju.

Doktorska disertacija kao glavnu hipotezu postavlja:

H1: Odvjetništvo je poduzetništvo jer se u odvjetničkoj profesiji sjedinjuju ekonomske, psihološke i sociološke funkcije poduzetništva. Drugim riječima, odvjetnici su pojedinci koji su spremni preuzeti rizik pokretanja posla u uvjetima neizvjesnosti (ekonomski aspekt) - oni su pojedinci koje motivira ili nužda za pokretanjem vlastitog posla, s obzirom na to da na nemogućnost zapošljavanja u državnom/javnom sektoru ili drugim odvjetničkim uredima ili su motivirani prilikom stvaranja vlastitog ureda, (samo)dokazivanjem i sl. (personalno-psihološki, odnosno bihevioristički aspekt); oni su pojedinci koji prihvaćaju ili se opiru društvenom viđenju odvjetničke struke kao časne odnosno lihvarske (sociološki aspekt).

### **1. 4. Znanstveni doprinos disertacije**

Doktorska disertacija bavi se nesvakidašnjom izvornom istraživačkom temom, odnosno donosi eksplicitno istraživačko pitanje - *Jesu li odvjetnici poduzetnici?*

Odvjetništvo kao poduzetništvo do sada nije znanstveno obrađivano, a tvrdnja kako su odvjetnici poduzetnici, jest anegdotalne prirode. U tom kontekstu znanstveni doprinos ove disertacije proizlazi iz (i) sistematskog pregleda i preispitivanja postojećih teorija i empirijskih istraživanja u okviru poduzetništva te prepoznavanje njihovih koncepata u odvjetništvu, odnosno odvjetničkoj profesiji; (ii) razvoja znanstvene misli o poduzetništvu izvan granica ekonomske znanosti, posebice u području prava koje tradicionalno *kasnije* prihvaća domete novih fenomena u gospodarstvu i društvu te sporiye ulazi u *reforme* svoje znanosti i prakse.

Ova disertacija daje svoj prilog, odnosno doprinosi odvjetnicima i odvjetničkoj profesiji u pogledu pronalaska modaliteta rješavanja problema i razvijanja novih znanstvenoistraživačkih pothvata.

## **1. 5. Struktura doktorske disertacije**

Doktorska disertacija strukturirana je odnosno podijeljena u devet poglavlja.

U prvom poglavlju obrađeni su: predmet istraživanja, svrha i ciljevi doktorske disertacije, metodologija istraživanja, znanstveni doprinos disertacije te struktura doktorske disertacije. Drugo poglavlje odnosi se na teorije poduzetništva gdje se govori o transdisciplinarnom fenomenu sa stajališta poduzetništva, izboru iz definicija poduzetnika i poduzetništva, teorijama poduzetništva, poduzetništvu u ekonomskom modeliranju i srodnim pojmovima poduzetništva.

U trećem poglavlju govori se o odabranim značajkama poduzetništva - rizik i neizvjesnost u poduzetništvu, poduzetničke mogućnosti, inovacije u poduzetništvu i kreativnost u poduzetništvu.

Četvrto poglavlje govori o odvjetništvu, pravu i pravnoj struci.

Peto poglavlje obrađuje rodnu asimetriju u odvjetništvu, nejednakost žena u pravnoj struci, premošćivanje nesrazmjernog ponora između prakse i pravnog obrazovanja, rodnu asimetriju u Republici Hrvatskoj kao i pristunost žena u poslovnom svijetu. Odvjetnici kao poduzetnici - empirijsko istraživanje, naslovljeno je kao šesto poglavlje koje opisuje upitnik i uzorak istraživanja te metodu analize podataka.

Sedmo poglavlje usmjereno je ka rezultatima provedenog istraživanja i interpretaciji rezultata istraživanja.

U osmom poglavlju opisane su smjernice za unaprjeđenje odvjetništva i odvjetničke struke u smislu davanja potpora poslovanju odvjetničkog ureda, olakšavanje otvaranja odvjetničkog ureda te moderniziranje pravne struke.

Posljednje, deveto poglavlje odnosi se na zaključno poglavlje disertacije.

## 2. TEORIJE PODUZETNIŠTVA

### 2. 1. Poduzetništvo kao transdisciplinarni fenomen

Značajni teorijski pristupi promatranja poduzetnika/poduzetništva razvili su se na temelju tradicionalnih koncepta poduzetništva ukazujući na tri metodološka pristupa, a to su personalno-psihološki, ekonomski (neoklasični) i sociokulturni pristup.<sup>3</sup>

Personalno-psihološka škola predstavlja poduzetništvo kao djelatnost ljudi s posebnim psihološkim svojstvima (osobnost, kreativnost, sposobnost predviđanja, prilagodljivost, fleksibilnost, akcijska usmjerenost, potreba za postignućem i sl.), tzv. generičko poduzetništvo.<sup>4</sup> Studije psihološko-personalnog pristupa doprinijele su raspravama o tzv. poduzetničkim atributima i u konačnici odobrile sagledavanje različitih karakteristika poduzetnika, ali su otkrile vrlo malo o tome koliko su poduzetnici učinkoviti i jesu li njihove poduzetničke osobine zapravo doprinijele poslovnom uspjehu ili ne.<sup>5</sup>

Prema neoklasičnoj ekonomskoj teoriji poduzetništvo je prikazano kao djelatnost ljudi u kojoj se postojeća proizvodna matrica koristi na najprihvatljiviji način te se kroz nju maksimizira profit.

Neoklasična ekonomska teorija kao najdominantnija ekonomska teorija još od 70-ih godina dvadesetog stoljeća, temelji svoje znanstvene premise na racionalnom ponašanju i informiranosti o tržišnim procesima te kao takva isključuje neizvjesnost koja je po riječima mnogim ekonomistima i istraživačima jedan od neizostavnih elemenata poduzetništva.

Koncentracija na pitanja racionalne alokacije homogenih čimbenika proizvodnje, pri čemu se ljudski čimbenik uglavnom svodi na radnu snagu, a upravljanje na rutinu, marginalizira ulogu poduzetnika.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Kovač, B. 1989. Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene privrede. Naše teme 11. Zagreb. 2802. - 2803. str.

<sup>4</sup> Brochows, R; Horovvitz, S. 1986. *The Psychology of the Entrepreneur The Art and Science of Entrepreneur and Science* - Smilar, R. 1999. Baling Publicshining Cambridge. U: Deželjin, J. et al. *Poduzetnički management*. Alinea. Zagreb. 35. str.

<sup>5</sup> Barković, I. 2009. *Teorija poduzetništva: izazovi i perspektiva*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Osijek. 79. str.

<sup>6</sup> Ibid. 80. str.

Sociokulturni pristup ističe sklonost poduzetništvu kao posljedicu spleta društvenih odnosa stoga poduzetništvo poima kao ekonomsku djelatnost koja u okviru sociokulturnih institucija efektivno koristi društvene i ekonomske potencijale.

Za sociokulturni pristup mora se istaknuti kako je nadasve ograničen. Važnost socijalnog konteksta kod poduzetničkog procesa prepoznali su Gibb i Ritchie<sup>7</sup>, no i njihova je prosudba kritizirana jer su naglasak stavili na kontekstualne varijable, a ne kako ih poduzetnici prezentiraju i kako se na temelju njih ponašaju.

Različite komparativne analize, poput Pascalove i Athoseve analize poduzetništva u SAD-u, Europi i Japanu, nisu potvrdile razlike u ponašanju i organizaciji poduzeća (tzv. fenomen *vesternizacije*), osim u odnosu prema određenim različitostima sociokulturnih modela.<sup>8</sup>

Navedeni pristupi uspjeli su tek djelomično pojasniti pojedine oblike poduzetništva, odnosno poduzetničke aktivnosti ili poduzetničke sklonosti uslijed činjenice kako postoji brojna literatura kao i brojni autori koji dokazuju svoje (različite) stavove. Može se zaključiti kako je riječ o komplementarnim, a ne konkurentnim konceptijskim pristupima koji se usredotočuju na različite elemente istog fenomena čemu je razlog pojedinačni pristup na koji se niti jedan ne može bezuvjetno osloniti, ali istovremeno niti odbaciti. Nadalje, može se doći do zaključka kako je poduzetništvo transdisciplinarni fenomen u kojem se tek ispreplitanjem svih ekonomskih i neekonomskih čimbenika upotpunjuje teorijsko-empirijska slika poduzetnika kao agenta, odnosno poduzetništva kao ekonomske djelatnosti i poduzetništva kao potencijalne znanstvene discipline.

## **2. 2. Izbor iz definicija poduzetnika i poduzetništva**

U nastojanju znanstvene konceptualizacije poduzetništva, javljaju se četiri moguća koncepta promišljanja - poduzetnik kao individualni subjekt na tržištu, poduzetnički duh kao način ponašanja na tržištu, poduzetništvo kao sklop subjekta i tržišnog ponašanja, te poduzetnički proces i događaj kao sjedinjenje vremenske dimenzije i ponašanja na tržištu.<sup>9</sup>

Poduzetnik je osoba koja posluje na vlastiti rizik. Poduzetnik raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost,

---

<sup>7</sup> Johnson, D. 1993. *Driver behaviour and small business outcomes: An alternative approach to the psychology of the owner/manager*. *Entrepreneurship and Regional Development* 5. 371. str.

<sup>8</sup> Eliasson Eliasson, R; Athos, A. G. 1976. *The Art of Japanese Management*. Penguin Books. London.

U: Deželjin, J. et al. 1999. *Poduzetnički management*. Alinea. Zagreb. 35. str.

<sup>9</sup> Barković. op. cit. bilj. 5. str. 81.

organizira i sjedinjuje proizvodne činitelje, koordinira njihovim djelovanjem, promatra, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem.

Zarada poduzetnika je poduzetnička dobit, koja ostaje nakon što se iz ukupnog prihoda odbiju troškovi te sve ugovorne i zakonske obveze<sup>10</sup>. Prema (Siropolisu 1986)<sup>11</sup> riječ *poduzetnik* koristi se za svakoga tko vodi poduzeće, od predsjednika *General Motorsa*, voditelja franšize *McDonaldsa* pa sve do akvizitera. Poduzetna je ona osoba koja se zna i hoće prihvatiti čega u pravo vrijeme, koja je snalažljiva i nadasve vješta u praktičnoj provedbi ideja.<sup>12</sup> Poduzetnički duh ili poduzetničko ponašanje na tržištu podliježe nekim općim obilježjima kao što su: postojanje potrebe za postignućem, sklonost kontroli nad poslom, koncentracija na kratkoročno odlučivanje, sposobnost kreativnog i inovativnog pristupa, otvoren pristup promjenama i sl.<sup>13</sup>

Yetisen i drugi (2015: 18),<sup>14</sup> smatraju kako je poduzetništvo proces dizajniranja pokretanja i vođenja novog poslovnog pothvata kao primjerice nove tvrtke koja nudi proizvode ili usluge. Ronstadt (1984),<sup>15</sup> poduzetništvo definira kao dinamički proces kreiranja uvećane vrijednosti. Uvećanu vrijednost kreiraju pojedinci koji preuzimaju ogroman rizik u pogledu (vrijednosti) sredstava, vremena ili karijere, odnosno *pronalaze* vrijednost nekim robama i uslugama. Ove robe ili usluge ne trebaju biti nove ili posebne, ali im poduzetnik treba pružiti novu vrijednost tako što je priskrbio i alocirao primarne izvore i vještine.

Poduzetnički proces obuhvaća sve funkcije, aktivnosti i akcije povezane s uočavanjem mogućnosti i stvaranjem organizacije kako bi se te mogućnosti mogle iskoristiti - holistički i dinamički proces koji se temelji na ljudskoj odluci te se odvija na razini pojedinačnog poduzeća, dok u sebi uključuje promjene stanja, brojne originalne varijable i diskontinuitet, a čiji su rezultati izrazito osjetljivi na početne uvjete varijabli.<sup>16</sup>

Benedikt Kotruljević 1458. godine napisao je prvu sistematsku raspravu o trgovini pod nazivom - *O trgovini i savršenom trgovcu* - gdje pokušava istaknuti vrline dobrog gospodara i savršenog trgovca. Po mnogim promišljanjima i spoznajama, karakteristike dobrih gospodara i savršenih

---

<sup>10</sup> Baletić, Z. 1995. Ekonomski leksikon. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Masmedia. Zagreb. 668. str.

<sup>11</sup> Siropolis, N. 1986. *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*.

<sup>12</sup> Klaić, N. 2005. Rječnik stranih riječi. Sani Plus. Zagreb.

<sup>13</sup> Barković, op. cit.

<sup>14</sup> Yetisen, A. K; Volpatti, L. R; Coskun, A. F; Cho, S; Kamrani, E; Butt, H; Khademhosseini, A; Yun, S. H. 2015. *Entrepreneurship*. Lab Chip 15. 18. str.

<sup>15</sup> Ronstadt, R. 1984. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*. Lord Pub.

<sup>16</sup> Barković, op. cit.

trgovaca koje je predstavio Kotruljević, mogu se prenijeti i danas pri opisu uzornog ponašanja suvremenih poslovnih ljudi u njihovim poslovnim pothvatima.

Iako Kotruljević ne upotrebljava niti u jednom trenutku ili retku naziv *poduzetnik*, njegov *savršeni trgovac* u potpunosti odgovara pojmu modernog poduzetnika.

U 17. stoljeću učestalo se upotrebljava u poslovnom svijetu francuskih trgovaca najpoznatiji izraz današnjice - *entrepreneur*. Koristio ga je tako i Sebastian Vauban (1633. - 1707.) koji se bavio proučavanjem različitih područja ekonomije i ekonomskih pitanja počevši od novca, javnih financija, poljoprivrede i kolonizacije, a ujedno je i tvorac velikog broja novih ekonomskih ideja i pristupa koji su itekako progresivni za ono vrijeme. No, u konačnici ovu riječ u ekonomsku teoriju na kraju zapisuje Richard Cantillon (1680. - 1734.) te uvodi pojam - *entrepreneur*. Cantillon u svome djelu *Opća rasprava o prirodi trgovine* (franc. *Essai sur la Commerce*), opisuje poduzetnike kao zakupnike zemljišta, trgovce, manufakturiste i sl., ali tu navodi i napominje i liječnike, slikare, odvjetnike naglašavajući neizvjesnost i rizik u njihovu poslovanju<sup>17</sup>. Nadalje, isti autor opisuje poduzetnika kao osobu koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim, odnosno cijenama koje će se tek formirati. Proučavajući prirodu trgovine on povezuje pojam poduzetništva s kapitalom, neizvjesnošću i rizikom. S Cantillonom počinje i teorijsko promatranje poduzetnika kao nositelja poslovnog rizika samostalne poslovne aktivnosti. Jasno je kako će Cantillonova definicija poduzetnika kao nositelja rizika u ekonomskom sustavu<sup>18</sup> tijekom godina biti višestruko dopunjavana.

Adam Smith razlikuje poduzetnike prema marljivosti, štedljivosti, poslovnim inovacijama, poslovnim financijskim ili trgovačkim operacijama koje uvijek imaju za svrhu izvući korist iz fluktuacija tečaja na tržištu, tzv. špekulacijama.<sup>19</sup> Smith je bio relativno rezerviran prema poduzetnicima, obilježavajući njihove motive poslovanja isključivo profitom. Stoga u svojim promišljanjima izjednačuje poduzetnike s kapitalistima, a bogatstvo kao cilj poslovne aktivnosti za Smitha nije pohvalan motiv jer bogatstvo ne osigurava individualnu sreću i sigurnost.

Iako nije direktno zaslužan za razvoj poduzetništva, Smithova je zasluga što je kao poduzetničko svojstvo uvrstio interes i motivaciju, a kao preduvjet poduzetničkog uspjeha istaknuo tržišne slobode i razvijeni sustav, tzv. *nevidljive ruke* tržišta.

---

<sup>17</sup> Gorupić, D; Gorupić, D. jr. 1990. *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Informator. Zagreb. 20. str.

<sup>18</sup> Hébert, R. F; Link, A. N. 1988. *The Entrepreneur: Mainstream Views & Radical Critiques*. Second Edition, Praeger Publishers. 62. str.

<sup>19</sup> Jelavić, A; Ravlić, P. i dr. 1995. *Ekonomika poduzeća*. Ekonomski fakultet. Split. 60. str.



Jeanu Baptisteu Sayu pripadaju zasluge pri definiranju poduzetnikovih uloga, ali i za određivanje funkcije poduzetnika. Say definira poduzetnika kao posrednika između vlasnika kapitala i najamnog radnika te je prvi dao širi opis poduzetničkog posla definirajući poduzetničke funkcije u supostojanju različitih proizvodnih čimbenika u poduzeću. Isti autor naglašava sposobnost poduzetnika koji usmjerava poslovne pothvate, nadzire ih te kako njima uspješno upravlja. Time on ukazuje na mogućnost odvajanja funkcije vlasništva od poduzetničke funkcije, što će se kasnije u praksi i dogoditi.

John Stuart Mill prvi je u Engleskoj uveo pojam poduzetnika, tj. pojam *undertaker* zamijenio je s francuskim pojmom *entrepreneur*. Prema njegovu viđenju to preuzimanje rizika bila je prva značajka koja je poduzetnika diferencirala od menadžera.

Engleska tradicija do tada nikad nije pravila jasnu razliku između poslodavaca, kapitalista i menadžera s jedne strane i poduzetnika s druge strane.<sup>20</sup>

Alfred Marshall označava poduzetnika kao osobu koja preuzima rizik, ali i kao osobu koja upravlja poslovima te djeluje kao poslovni čovjek i menadžer. U svojim ulogama trgovca i organizatora proizvodnje on - poduzetnik - morao bi imati sposobnost predviđanja promjene proizvodnje i potrošnje te sposobnost predviđanja gdje će se pružiti prilika za plasiranje nove robe koja će zadovoljiti neku stvarnu potrebu ili koja će poboljšati plan proizvodnje stare robe. Poslodavac mora biti vođa, on je taj koji mora znati pravilno izabrati svoje pomoćnike te imati potpuno povjerenje u njih te na taj i slične načine bi pobudio zanimanje za posao, kao i za poduzetnost i stvaralačku moć, a on sam nadzire sve, čuva red i jedinstvo glavnog plana poslovanja.<sup>21</sup>

Josef Alois Schumpeter začetnik je modernog razumijevanja i poimanja poduzetništva, a poduzetnika prikazuje kao inovatora u gospodarskom životu. Schumpeter<sup>22</sup> naziva poduzetnicima ne samo nezavisne vlasnike poduzeća već i djelatnike poput menadžera, članova upravnih odbora i drugih koji prakticiraju inovativnost.

Odvajanje poduzetnika od glavnine poslovnih ljudi koji izbjegavaju rizik isti autor jasno navodi podvlačeći razliku između vlasnika i poduzetnika te poduzetnika i menadžera. Poduzetnik

---

<sup>20</sup> Ibid. 61. str.

<sup>21</sup> Škrtić, M. 2006. *Poduzetništvo*. Sinergija. Zagreb. 62. str.

<sup>22</sup> Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development - An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles*. Harvard University Press. Cambridge.

angažira menadžera kako bi se brinuo o tome kako će se ulazne informacije ili *inputi* što racionalnije iskoristiti kako bi se ostvarili što bolji i kvalitetniji rezultati nečijeg rada ili *outputi*.<sup>23</sup>

Peter Drucker smatra kako poduzetnici nisu kapitalisti, premda im je potreban kapital, ali nisu ni investitori. Oni se upuštaju u poduzetničku aktivnost, izlažu se rizicima, a bit ekonomske djelatnosti je usmjeriti resurse u skladu s budućim očekivanjima što za sobom povlači neizvjesnost i rizik.<sup>24</sup>

Ludwig von Mises navodi u svojim pručavanjima kako svatko može biti poduzetnik jer je poduzetništvo prisutno u svim ljudskim aktivnostima te da su pri izvođenju poduzetničke aktivnosti neki ljudi uspješniji od drugih manje uspješnih te ih sa sociološkog stajališta možemo okarakterizirati kao poduzetnički tip ljudi. U konačnici, proizvodni izvori ne dolaze slučajno zajedno, kombinira ih poduzetnik, a nositelji promjena su ljudi, nikako ne tržišne sile.

Nadalje, Israel Kirzner govori o profitu ili poduzetničkoj renti kao nagradi za svijest o postojanju neiskorištene šanse u okruženju što dovodi do zaključka kako poduzetnik nije agent kreativne destrukcije.<sup>25</sup> Poduzetnik svojim djelovanjem unosi promjene koje vode prema ravnoteži ekonomskog sustava (za razliku od Schumpeterovog stajališta).

Također postoje mišljenja kako je poduzetnik taj koji ima izrazitu sposobnost primjećivanja neusklađenosti cijena unutar ekonomskog sustava i prilika koje su ostale neprimjetne.

Mark Casson definira poduzetnika kao osnivača, organizatora i efektivnog koordinatora resursa u poduzeću. Osnivanje novih poduzeća ne mora nužno sadržavati elemente inovacije, a operacije u poduzeću mogu biti dijelom ili potpuno rutinske, slijedi da neće svi osnivači i organizatori nužno biti poduzetnici.<sup>26</sup> Prema navodima Williama Baumola poduzetnik je lider i inovator koji ima ključnu ulogu u procesu ekonomskog rasta, stoga mora biti produktivan, iako može biti i neproduktivan i destruktivan.

Poduzetnik je poslovno kreativan, inovativan, dinamičan čovjek, sposoban brzo uočiti pojave, probleme i mogućnosti, spreman na rizik i maksimalan napor.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Ibid. 63. str.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Gick, W. 2002. *Schumpeter's and Kirzner's entrepreneur reconsidered: corporate entrepreneurship*. 95-97. str.

<sup>26</sup> Baumol, W. J. 1993. *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. The MIT Press. Cambridge - Massachusetts. London. 9. str.

<sup>27</sup> Grupić, D. op. cit. bilj. 17. 39. str.

Poduzetništvo predstavlja proces kreiranja novih vrijednosti kroz ujedinjenje posebnog izbora resursa s ciljem iskorištavanja prilika. Poduzetništvo obuhvaća sve aktivnosti poduzetnika koje su usmjerene na investiranje i izbor više potrebnih *inputa*, širenja na druga tržišta, kreiranje nove vrste proizvoda, novih kupaca i novih tehnoloških rješenja, a naglašeno je vezano za ključna vremena, neizvjesne uvjete, krize i promjene u okolini.<sup>28</sup>

Ekonomska teorija razvijenih zemalja naglašava kako poduzetništvo predstavlja kamen temeljac ekonomskog sustava i ekonomskog razvoja. Cilj poduzetništva je na najpovoljniji, odnosno najekonomičniji način suobličiti i koordinirati proizvodne faktore i na taj način uvećati profit do krajnjih granica. Svakako treba istaknuti i jak značaj informatičke revolucije koja poduzetništvu omogućuje poseban zamah te ga čini izrazito jakim sudionikom aktualnog tehnološkog razvoja, napretka i ekonomskog uspjeha.

Poduzetništvo se može odrediti i kao proces potican namjerom koji u sebi pruža inovativnost i nikada se ne zadovoljava s trenutnim stanjem. Poduzetništvo predstavlja posebnu gospodarsku funkciju različitu od vlasničke i upravljačke, odnosno predočava grupu više uzajamno povezanih funkcija koje su usmjerene ka pokretanju novih poslovnih ambicija s namjerom očekivanja iznadprosječnog profita.<sup>29</sup>

## **2. 3. Teorije poduzetništva**

### **2. 3. 1. Ekonomski pristup**

Ekonomski pogledi i pristupi ili često nazivane gospodarske poduzetničke aktivnosti, zasnivaju se na nerasvnoteži između mogućeg novog i njegova izvršenja, odnosno kreiranju mogućnosti uporabe ondje gdje ona još ne postoji, bilo od strane pojedinca ili više njih. Uz Schumpetera, povijesni izvori nude još nekoliko drugih imena koji su vezani uz rana spominjanja i poimanja pojma poduzetnik.

Doprinos Daniela Defoea teoriji o poduzetniku može se pronaći u djelu *An Essay Upon Projects* objavljenog 1667. godine. Ovdje Defoe ne raspravlja samo o specifičnim oblicima projekata, već i o projektantima (*projectors*) — naziv pripisivan onima koji su preuzimali velike rizike u nadi za velikim dobitcima. Tadašnji projekti odgovaraju današnjim poduzećima koji na tržište uvode nešto potpuno novo. U očima javnosti, poduzetnik je tada imao negativnu konotaciju, a Defoe se nije slagao sa svojim suvremenicima te otpočinje razvijati svoju ekonomsku teoriju ne bi li poduzetnika, odnosno tadašnjeg projektanta, predstavio javnom mnijenju u boljem svijetlu.

---

<sup>28</sup> Ibid. 62. str.

<sup>29</sup> Škrtić. op. cit. bilj. 21. 4. str.

Prema Defoeu (1975), poštenu projektant je onaj koji poštenim i jednostavnim principima smisla, poštenja i kreativnosti, dovodi ingeniozni plan do stanja perfekcije pri čemu stvara ono za što je zadužen, ne uzima ni iz čijeg džepa, izvrši svoj projekt i zadovolji se stvarnom zaradom kao profitom svoga izuma.<sup>30</sup> Defoe je načinio prvi korak prema otkrivanju kreativnog poduzetnika.<sup>31</sup> Bernard Mandeville u svom kapitalnom djelu *The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits*, progovara o poduzetniku na nešto drugačiji način predstavljajući ga kao trgovca i proizvođača te na taj način daje potvrdu ranim teorijskim konceptima o poduzetniku. Upravo su ovi trgovci i proizvođači ljudi koji svojim poslovanjima donose beneficije javnosti. Iako se u njegovo doba mogao pronaći poštenu poduzetnik, prema Mandevillu takvih je bilo uistinu malo. Po pisanju Mandevillea, poduzetnik je beskrupulozni agent čiji karakter u cijeloj svojoj negativnosti ipak donosi određene beneficije društvu u kojem egzistira.

Iz svega navedenoga proizlazi dilema moralnog karaktera - privatni, pojedinačni poroci ne bi smjeli biti propagirani jer se kose s moralnim principima društvene zajednice, pa ipak ne smiju ni nestati jer bi s njima nestao i dobar dio proizvodnje.<sup>32</sup>

Richard Cantillon je najdominantnija osoba u povijesti razvoja teorijskih koncepata o poduzetniku, a ponajviše zbog toga što manje pažnje posvećuje osobnosti poduzetnika, a više se bavi određivanjem i opisivanjem njegove poduzetničke funkcije u ekonomiji. Cantillonu se među ekonomskim povjesničarima, pripisuje kako je bio prvi koji je poduzetništvo i poduzetnika opisao ekonomskim pojmovima te se ne zauzima previše pojašnjavanjem poduzetničkog karaktera, a prema njemu poduzetnik je<sup>33</sup>:

- epicentar ekonomskih aktivnosti bez čijeg bi donošenja odluka i koordinacije temeljna problematika ekonomije - alokacija resursa - ostala nerješiva,
- katalizator proizvodnje i razmjene bez kojega tržišta ne bi funkcionirala,
- osoba koja pronalazi potencijalne profitabilne pothvate, razvija osjećaj i promptno djeluje, no ako se to čuvstvo pokaže netočnim - napušta posao,
- nadasve vidljiva ruka koja osigurava koordinaciju između proizvođača i potrošača.

---

<sup>30</sup> Defoe, D. 1697. *An Essay Upon Projects*. U: Boulton, J.T. 1975. *Selected Writings of Danici Defoe*. Cambridge. 25. str.

<sup>31</sup> Redlich, F. 1999. *The Origin of the Concepts of Entrepreneur and Creative Entrepreneur*. U: *Explorations in Entrepreneurial History*. vol. 1. no. 2. 1-7. str.

<sup>32</sup> Barković, op. cit. bilj. 5. 38. str.

<sup>33</sup> Murphy, A. E. 1986. *Richard Cantillon, entrepreneur and economist*. Oxford University Press. New York. 255. str.

Stoga su poduzetnici ljudi koji su spremni upustiti se u rizike, solventni su i dovoljno dobro predviđaju budućnost kako bi donijeli prave odluke. Jedini aspekt kojemu se eksplicitno posvećuje nešto više pažnje je poduzetnikova motivacija.<sup>34</sup>

Na ovaj *je* način Cantillon teorijskom pristupu poduzetništva ponudio prvu sustavnu analizu o poduzetniku s jasno definiranim funkcionalnim stajalištem. Uspio je razviti novi teorijski koncept koji se svojim uvođenjem preuzimanja rizika bitno udaljio od svojih prethodnika i suvremenika. Dok se u svojim promišljanjima Defoe svrstava među preteče šumpeterijanske teorije, Cantillon otvara pravac prema Knightu.

U doba kada je stvarao i Cantillon, jasno se počinju utvrđivati smjerovi i specijalizacije pristupa koje će ubrzo postati stupovi nositelji modernijih koncepata poduzetništvu i poduzetnicima<sup>35</sup>. Hans von Mangoldt u svom prvom istaknutijem radu *Die Lehre vom Untemehmengeu/in*, izrazito je podržavao Schumpeterov koncept poduzetništva.<sup>36</sup> Prema Mangoldtu, poduzetnik je osoba koja nosi rizik procesa proizvodnje te nikada nije siguran hoće li naći potrošača za svoja dobra. Idealan poduzetnik bi trebao imati neke od sljedećih vrlina:

- sposobnost korištenja najjeftinijih/najpristupačnijih i najefikasnijih sredstva za proizvodnju na najprofitabilniji način,
- što optimalnije sagledati raspodjele različitih ulaznih informacija (*inputa*),
- predviđati potražnje potrošača u kontekstu konkurencije i neizvjesnosti.

Poduzetnik kod Mangoldta dobiva središnje mjesto u ekonomskom razvoju što je u skladu sa Schumpeterovim stavovima.

Ludwig von Mises pružio je vrlo svjestan i napredan doprinos razvoju metodološke doktrine austrijskoj školi. Austrijska ekonomija temelji se na promatranju kako su ljudsko ponašanje i ljudsko promišljanje samo dio ljudske aktivnosti, odnosno dio koji je realiziran. Drugi dio ljudske aktivnosti nije nikako ili još nije u potpunosti ostvaren. Ovo se posebice odnosi na istraživanje<sup>37</sup> u kojem se promatraju načini djelovanja ljudskih bića, te njihova promišljanja i alternative koje bi se mogle odabrati. Posebna Misesova elaboracija austrijske metode poznata je pod pojmom *praxeologija*. *Praxeologija* predstavlja pokušaj bijega od nihilističkih implikacija kako u historicizmu tako i

u empiricizmu. Ona potvrđuje i pozitivno se odražava na operacije nenarušivih zakona unutar carstva ljudske aktivnosti i postavlja univerzalne vrijednosti tih zakona te ih deducira iz

---

<sup>34</sup> Cantillon, R. 1982. *Opća rasprava o prirodi trgovine*. Ekonomska biblioteka. Zagreb. 59. str.

<sup>35</sup> Barković. op. cit. bilj. 5. 41. str.

<sup>36</sup> Mosselmans, B. 2000. *The omitted mathematics of Hans von Mangoldt*. Journals of Economic Studies. vol. 27. no. 4/5. 383. str.

<sup>37</sup> Baumol, W. J; Blinder, A. S. 2011. *Economics: Principles and Policy*. Cengage Learning. 12 edition. 134. str.

neprijepornih istina kako ljudi djeluju odrješito (*aksiom akcije*). Premda se za ovaj *aksiom akcije* misli kako je neoboriv i neosporan, on ipak nije u potpunosti *analitičan*. Naime, temeljen je na stvarnom zanimanju i sredstvima koja se biraju kako bi se on ostvario, a buduće potrebe i procjene, reakcije osoba na promjene u uvjetima, budućeg tehnološkog znanja, buduće ideologije i politika, ne mogu se bolje predskazati nego s većim ili manjim stupnjem vjerojatnosti.

Svaka se akcija odnosi na nepoznatu budućnost. Rizična spekulacija uvijek ima smisla.<sup>38</sup>

Moderna austrijska ekonomija naučila je od Ludwig von Misesa da na tržište gleda kao na proces koji pokreće poduzetnik.

„Pokretačku snagu tržišnog procesa ne osiguravaju potrošači niti vlasnici sredstava proizvodnje - zemlje, kapitalnih dobara i rada, nego spekulativni poduzetnik. Profitna spekulacija je pokretačka snaga tržišta kao što je ono pokretačka snaga proizvodnje”.<sup>39</sup>

Joseph A. Schumpeter začetnik je suvremenog stajališta kako je poduzetništvo usko vezano uz dinamiku, promjene i inovaciju iz čega se dalje razvija ideja o važnosti poduzetnika u pojašnjavanju ekonomskog razvitka. Poznata je Schumpeterova oksimoronska odrednica odnosno definicija poduzetnika kao *kreativnog destruktora* koji dok razara staro, stvara nešto novo i na taj način potiče ekonomski razvitak<sup>40</sup>. Koncept poduzetništva o kojem govori ovaj autor, uglavnom je prezentiran u njegovom kapitalnom radu *Teorija ekonomskog razvitka*, koji je nastao 1951. godine. Prema (Schumpeter 1960)<sup>41</sup>, tradicionalna statička analiza ne odgovara objašnjenju ekonomskog razvitka jer ne može pojasniti nastanak revolucionarnih pojava koje se događaju unutar jednog ekonomskog sustava, niti može pojasniti fenomene koje revolucionarne pojave prate. Statistički aparat dovoljan je samo onda kada je riječ o procesu prilagodbe na promjene prirodno uvjetovane kao što su primjerice neekonomske društvene promjene koje su rezultat rata, promjene komercijalnih, društvenih, ekonomskih i inih politika, i sl. Ovakve promjene mijenjaju ekonomiju, ali je ne razvijaju u produktivnom ili revolucionarnom smislu. Promjene svoj karakter gube kada je riječ o željama kupaca jer ih onda Schumpeter<sup>42</sup> prikazuje kao nenadane promjene podataka s kojima se poslovni ljudi moraju suočavati i njima prilagođivati. One nude motiv postupnoj prilagodbi postojećeg načina poslovanja i ne iziskuju

---

<sup>38</sup> Mises, L. 1949. *Human Action, A Treatise On Economics*. Yale University Press. New Haven, Cf.

<sup>39</sup> Kirzner, I. 2000. *The Driving Force of the Market*. Routhledge, London, New York. 12. str.

<sup>40</sup> Schumpeter, op. cit. bilj. 22. 214. str.

<sup>41</sup> Schumpeter, J. A. 1960. *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*. Kultura. Beograd.

<sup>42</sup> Ibid.

nikakve nove pristupe. Isti ovaj autor smatra kako je spontanost promjena želja kupaca relativno mala i kako ne vodi k inovacijama postojećeg ekonomskog sustava.

Schumpeter na kraju činjenično uočava kako je:

"...osnovni impuls koji pokreće i održava kapitalistički stroj u pokretu koji potiče od novih potrošnih dobara, novih proizvodnih metoda ili transporta, novih tržišta, novih formi industrijske organizacije koje stvaraju kapitalistička poduzeća".<sup>43</sup>

Prikazuje i pojašnjava kako normalne promjene u ekonomiji ne potiču od želja kupaca, već su one proizašle od strane proizvođača koji nudeći nove proizvode induciraju potražnju potrošača za njima. Osnova Schumpeterovog ekonomskog razvitka proizlazi iz njegova stava prema kojemu je razvitak određen kao provođenje novih kombinacija.<sup>44</sup>

Nova sjedinjenja i spojevi nisu rezultat kontinuiranih promjena, već spontanih i diskontinuiranih pa je tek u tom slučaju riječ o razvitku.

Navedeni koncept podrazumijeva pet slučajeva<sup>45</sup>: uvođenje novog proizvoda – odnosno proizvoda s kojim kupci još nisu upoznati - ili uvođenje nove kvalitete robe - uvođenje nove metode proizvodnje, odnosno metode koja još nije bila testirana iskustvom za relevantnu proizvodnu granu i koja ni u kojem slučaju ne mora biti utemeljena na novom znanstvenom otkriću, a može podrazumijevati metodu koja već postoji, no u tom se slučaju njezin proizvod može komercijalizirati na noviji, inovativniji način;

otvaranje novog tržišta, odnosno tržišta na koji određena grana proizvodnje jedne zemlje još nije ušla bez obzira je li ovo tržište već prije postojalo ili ne;

osvajanje novih izvora sirovina ili poluproizvoda, ponovno bez obzira jesu li ti izvori za neke druge već prije postojali ili nisu;

provođenje nove organizacije u bilo kojoj industriji, kao primjerice stvaranje monopolske pozicije ili raskidanje monopolske pozicije.

Provođenje novih kombinacija Schumpeter naziva *poduzeće*, a pojedince *poduzetnici*.<sup>46</sup>

Naziva poduzetnicima ne samo nezavisne vlasnike poduzeća, već i sve one *zavisne* već uposlene poput menadžera ili članove upravnih odbora koji prakticiraju srž poduzetničke funkcije – inovacije.

Nadalje, pri uobličavanju svojih teorijskih promišljanja, isti autor je mišljenja kako:

- poduzetnici ne moraju biti vlasnici kapitala,

---

<sup>43</sup> Schumpeter, J. A. 1960. *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*. Kultura. Beograd. 127. str.

<sup>44</sup> Schumpeter, J. A. 1971. *The fundamental phenomenon of economic development*.

U: Kilby, V. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. New York. 47. str.

<sup>45</sup> Barković, I. op. cit. 46. str. u Kilby, V. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. NY. 47. str.

<sup>46</sup> Barković, I. op. cit. 46. str. u Kilby, V. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. NY. 54. str.

- poduzetnicima nema mjesta u rutinskom poslu,
- poduzetnik ne može biti profesija,
- poduzetnici ne uobličavaju nikakvu društvenu klasu poput zemljoposjednika ili kapitalista,
- funkcija poduzetnika sama po sebi ne može biti nasljedna jer ovisi o specifičnim sposobnostima pojedinca, a te sposobnosti često su vrlo rijetke i time izdvajaju poduzetnike kao pojedince koji se nalaze u jednoj od uobičajenih društvenih klasa,
- poduzetnik prihvaća promjene i spreman je slomiti tradicije poslovne i društvene zajednice,
- poduzetnik je ekonomski lider jer promjene i rizike promjena koje je on spreman preuzeti vode prema razvitku,
- poduzetnik treba teoretska znanja o novim mogućnostima primijeniti u praksi po prvi put
- poduzetnička funkcija se ne temelji u osnovi na pronalaženju nečega ili u stvaranju uvjeta koje poduzetništvo iskorištava, već se sastoji od obavljanja posla<sup>47</sup>.

Poduzetništvo prema Schumpeteru,<sup>48</sup> znači preuzimanje vodstva jer se prema svojim odrednicama nalazi iznad granice do koje ljudi mogu učinkovito funkcionirati kao većina, a iznad koje su potrebni pojedinci izuzetnih osobina koji mogu preuzeti teret inercije mase.

Sa svim navedenim Schumpeterovim idejama i danas se kao argumentima za vlastita stajališta koriste moderni ekonomisti.

Moderne teorije uglavnom kritiziraju ravnotežni pristup neoklasične ekonomije (eng. *equilibrium approach*), a njezine pretpostavke o ponašanju ekonomskih agenata koji najbolje odgovaraju navedenom, vrlo često negiraju.

Ekonomisti moderne teorije usvajaju mikroekonomski pristup koji govori o procesima i odnosima u ekonomskim djelatnostima kroz prizmu individualnog proizvođača ili potrošača i analiziraju individualna ponašanja.<sup>49</sup>

Schumpeterova istraživanja i teorije uvažavaju i slijede ekonomisti poput Knighta, Kirtznera, Cassona, Baumola itd. Svaki od njih stvara i izgrađuje svoj koncept poduzetnika, odnosno poduzetništva, uzimajući ga kao osnovicu na koju nadovezuje neke druge funkcije poduzetnika, te time stvaraju drugačije viđenje i shvaćanje ovog ekonomskog agenta.

---

<sup>47</sup> Schumpeter. op. cit. bilj. 39. 197. str.

<sup>48</sup> Schumpeter. op. cit. bilj. 22. 69. str.

<sup>49</sup> Schumpeter. op. cit. bilj. 22. 122-123. str.



U kontekstu teorije - rizik predstavlja nesigurnost o budućnosti koji se može mjeriti s određenom vjerojatnošću i zbog toga se od njega može do neke mjere i osigurati - i neizvjesnosti - ne može se predvidjeti niti jednom od distribucija vjerojatnosti i zbog toga se ne može ni izmjeriti niti od nje osigurati - u kojoj portretira poduzetnika polazeći od sasvim drugih stajališta.<sup>50</sup> Knight (1987) naglašava<sup>51</sup> kako poduzetništvo ne pripada polju izvjesnog predviđanja gdje se mogu koristiti povijesne vjerojatnosti, već u polje neizvjesnog predviđanja, gdje se ne mogu koristiti kalkulacije vjerojatnosti. Jednim dijelom Knight pozitivno reagira na Schumpeterovu ideju o poduzetniku kao inovatoru:

“Njegova prva i najvažnija funkcija, u naprednom društvu, je njegova uloga vođe ili ekonomskog pionira; ona je poticanje korisnih promjena ili inovacija...<sup>52</sup>”

Za razliku od Schumpeterovog, Knightov poduzetnik preuzima rizike:

“Ne treba se ni spominjati kako inovacije obično uključuju i značajne troškove i kako sam inovator ne može predvidjeti rezultate unaprijed, niti čak biti siguran kako inovacija neće biti neuspješna, pa je zato (njegova) aktivnost povezana s preuzimanjem rizika”.<sup>53</sup>

Knight u svom radu *Risk, Uncertainty and Profit* (1921), argumentira tezu kako je poduzetništvo rezultat neizvjesne okoline. Samo ono gospodarstvo u kojemu vlada neizvjesnost javlja se potreba za odlučivanjem i poduzetnikom čija je funkcija proizvod činjenice kako je znanje nesavršeno u svojoj ukupnosti. Poduzetnik je taj koji će se suočiti s neizvjesnošću pri donošenju odluka i biti odgovoran za postignute rezultate. Izuzetno je važno naglasiti, kako pri svemu ovome poduzetnik ne mora biti vlasnik ni radne snage ni kapitala. Uvodeći rizik i neizvjesnost kao konstituirajuće elemente poduzetničke funkcije, Knight značajno doprinosi promišljanju o poduzetničkoj teoriji nudeći dobro specificiranu definiciju poduzetnika kao nositelja rizika i izbjegavajući dvosmislenosti vezane uz pojam rizika.

Nadalje, Israel Kirzner zagovornik je ekonomije neravnoteže koja je rezultat nesavršenih informacija i znanja često zbog netransparentnosti tržišta, ali i drugih razloga. Tržišni procesi usmjereni su na postizanje ravnoteže, premda ju nikada u potpunosti ne dostignu jer ekonomski

---

<sup>50</sup> Barković, I. op. cit. 50. str. prema: Goel, U. *Economists, Entrepreneurs and the Pursuit of Economics: An Analysis of the Views of Entrepreneur among Economists of the Classical Period and their Differences*. Second revised edition. Peter Lang. 1998. *Europaischer Verlag der Wissenschaften*. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien. 58-59. str.

<sup>51</sup> Barković, I. op. cit. 50. str. prema: Cuevas, J.G. 1994. *Towards Taxonomy of Entrepreneurial Theories*. *International Small Business Journal*. Vol. 12, no. 4. 81. str.

<sup>52</sup> Knight, F. H. 1987. *Profit and Entrepreneurial Functions*. *Journal of Economic History*. Vol. 2. Supplemental Issue. Symposium on Profits and the Entrepreneur. 128. str.

<sup>53</sup> Ibid.

agenti ne znaju za sve mogućnosti koje su im na raspolaganju i zbog toga mnoge aktivnosti koje vode prema ravnoteži ostaju nerealizirane.

Nedostatak znanja, na taj način, udara temelj poduzetničkoj funkciji. Prema Kirzneru, poduzetnik nije tek pasivni i rutinski menadžerski radnik, poduzetnik ima kreativnu i inovativnu odgovornost koja je slična Schumpeterovom inovatoru kao i Misesovom promotoru.<sup>54</sup>

Bez poduzetnika, prema Kirzneru, ne bi bilo tržišnih procesa koji bi vodili ekonomiju u ravnotežno stanje. Doprinos poduzetnika ekonomskom razvitku potiče iz njegove budne spremnosti i sposobnosti da identificira i iskoristi tržišne mogućnosti. Kako bi to mogao i učiniti, Kirzner smatra kako su mu važnije informacije, nego jednostavno znanje o tržištu. Poduzetnici su ljudi koji su dovoljno oprezni (eng. *alert*), navodi dalje Kirzner, prikriti nevidljive mogućnosti profita kako bi zatim na njima radili. Prikazano je ovo na način pri kojem poduzetništvo uključuje opažanja nečega što drugi nisu ranije opazili. Neki su ljudi u povoljnijem i izglednijem položaju opaziti mogućnost profita, bolje od drugih. Tako iz proširenog Kirznerovog modelskog pristupa poduzetništvu proizlazi izravan zaključak kako poduzetničke aktivnosti stvaraju više poduzetničkih mogućnosti. Prednost endogeniziranja stvaranja poduzetničkih mogućnosti, nameće se iz svega toga pa proizlazi kako Kirznerov model objašnjava podrijetlo poduzetničkih mogućnosti, isto tako dobro, kao i konkurentski proces koji rezultira iz njihovog postojanja.

Poduzetnička oštroumnost gradi se jedna iz druge, a stvaranje poduzetničke oštroumnosti je endogenizirana i time Kirznerov model poduzetništva postaje još kompleksniji. Između Kirznerovog poduzetnika i uloge koju poduzetniku daje Schumpeter, vidljive su razlike. Schumpeterov poduzetnik narušava postojeću ravnotežnu situaciju...*poduzetnik je portretiran kao inicijator promjena i generator novih mogućnosti*<sup>55</sup>.

Prema Kirzneru, Schumpeter je snažno odbio naglasak koji dosljedno i bez odstupanja govorio o savršenosti konkurentskog tržišta i naglašava poduzetnički karakter stvarnog dinamičkog procesa konkurencije<sup>56</sup>. Iste te stavove dijeli i Kirzner (1973), čije se razumijevanje tržišne ekonomije značajno razlikuje od Schumpeterovog razumijevanja kapitalizma *kao vječnog plaćanja najamnine za kreativnu destrukciju*.<sup>57</sup>

Za Schumpetera (1934), bit poduzetništva nalazi se u sposobnosti odmicanja od svojevrsne rutine, rušenja postojećih struktura te pomicanje sustava iz ravnoteže. Ovakav je poduzetnik

---

<sup>54</sup> Kirzner, I. M. 1997. *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*. Journal of Economic Literature 35, no. 1. 60-85. str.

<sup>55</sup> Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press. Chicago.

<sup>56</sup> Ibid. 72-73. str.

<sup>57</sup> Barković, I. op. cit. 60. str.

razbijačka, neravnotežna snaga koja tjera s tržišta uspavanu ravnotežu. Kroz sve promotreno poduzetnik je lider. Kirznerovo gledište, nasuprot Schumpeterovu polazi od osnovnog elementa potencijalnog sudaranja poduzetnika s početnim stanjem neravnoteže kada poduzetnik opreznim zapažanjem (otkrivanjem), pogrešaka od kojih se to stanje sastoji, pokušava te iste pogreške ispraviti krećući se prema ravnoteži.

Schumpeterov (1934) inovativni poduzetnik na prvom mjestu odgovoran je za stvaranje neravnoteže dok Kirznerov poduzetnik *uskače u djelo prepoznavanja neravnotežnog stanja*.<sup>58</sup>

Kako Kirznerovi teorijski pristupi poduzetništvu imaju dosta nedostataka, neki od tih nedostataka mogu se izdvojiti pa bi osnovne primjedbe bile sljedeće:<sup>59</sup>

1. samo se ex post podrazumijeva i objašnjava uspješan poduzetnik – poduzetnici se ne suočavaju sa strukturalnom neizvjesnošću, oni ne griješe, oni ne stvaraju gubitak, posao im ide glatko, ne kvare plan, njihove aktivnosti su rijetko neuravnotežene;
2. *konceptija poduzetničkog znanja nije istinski dinamična* – kada je jednom prihvaćena kao temelj akcije, poduzetničko pretpostavljanje nikada se ne pobija za vrijeme izvršenja poduzetničkog plana. Poduzetničko znanje o tržišnim podacima ne mijenja se u smislu da ga se koristi u korištenju mogućnosti profita kada je već jednom donesena odluka;
3. postoji neki intuitivni i psihološki proces učenja u kojem poduzetnik stječe pravo znanje o tržišnim uvjetima – oprezni poduzetnik otkriva mogućnosti jednostavnim otvaranjem očiju i opažanjem činjenica koje su prethodno predviđene od svih sudionika tržišta.

Mark Casson (1987), dodjeljuje poduzetniku funkciju donošenja presudnih odluka (eng. *judgmental decision making*), o koordinaciji resursa i to ne samo na temelju objektivnih informacija, već i na temelju vlastitih uvjerenja. Ova uvjerenja jednako su rezultat njegove kulture i religije koliko i direktnog životnog iskustva.<sup>60</sup> Stoga bi prema Cassonu<sup>61</sup> poduzetnik:

---

<sup>58</sup> Barković, I. bilj. 5. op. cit. 61. str. prema: Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press. Chicago. 243. str.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Barković, I. op. cit. 63. str. prema: Goel, U. *Economists, Entrepreneurs and the Pursuit of Economics: An Analysis of the Views of Entrepreneur among Economists of the Classical Period and their Differences*. Second revised edition. Peter Lang. 1998. *Europaischer Verlag der Wissenschaften*. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien. 62. str.

<sup>61</sup> Casson, M. *Entrepreneur*. Eatwall, J. 1987. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. London. 51. str.

- ⇒ morao imati određene kvalitete (osobine) kako bi nepotpune informacije i znanja stavio u funkciju iskorištavanja mogućnosti koje tržište pruža,
- ⇒ morao biti samouvjeren i odvažan u odmjeravanju stvari - treba znati što je podcijenjeno i na to reagirati, odnosno što je precijenjeno i u to se ne upuštati.

Casson ističe kako će samouvjerenost uroditi plodom samo onda ako je poduzetnik sposoban korektno procijeniti i analizirati određene situacije.

Formalna teorija o poduzećima, prema Baumolu (1993), isključuje poduzetnika i opći opis poduzetničkih aktivnosti zbog kontinuiranih promjena. Stoga, u teoriji o poduzećima nema mjesta za poduzetnika i njegovo oslanjanje na poslovni *njuh* ili intuiciju jer one ne podliježu strogoj kontroli sofisticiranih optimalnih kalkulacija.<sup>62</sup>

Poduzetnik je nedjeljiv i neponovljiv *input* koji je odgovoran za troškove poduzeća čija je funkcija proizvodnje linearna i homogena.<sup>63</sup> Baumol naglašava kako je vrlo važno uvidjeti distinkciju između poduzetničke i managerske funkcije i to na sljedeći način:<sup>64</sup>

1) *menadžerska funkcija* →

- a) ima potpuni uvid u raspoložive procese i tehnologije združene u proporcijama jednakovrijednim i primjerenim za trenutnu razinu *outputa* kao i za buduću razinu *outputa* koja se već predviđa,
- b) brine o racionalnoj uporabi *inputa*, uvažavanju i provođenju ugovora te određuje rutinske cijene i najavljuje odluke o raspodjeli troškova,
- c) preuzima na sebe aktivnosti i odluke koje su dio tradicionalnih modela.

2) *poduzetnička funkcija* →

- a) pobliže označava i locira nove ideje te ih pokreće, predvodi, inspirira, stoga ne smije dopustiti da se stvari pretvore u rutinu, zbog čega za njega današnja praksa nikako nije dovoljno dobra za sutra,
- b) stječe iskustvo, izvodi i provodi u djelo, odnosno - prakticira liderstvo.

---

<sup>62</sup> Baumol, W. J. 1993. *Formal Entrepreneurship Theory in Economics, Existence and Bounds*. Journal of Business Venturing, 200. str.

<sup>63</sup> Baumol, W. J. 1993. *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, London. 14. str.

<sup>64</sup> Ibid. 3-4. str.

Baumol nije pobornik eksplicitne definicije poduzetnika jer za bilo koje atribute kojim bi se poduzetnik opisivao, može se pokazati kako su ograničavajući i prema tome isključuju neka od osnovnih obilježja karaktera, aktivnosti ili uspjeha ovog ekonomskog agenta.

Stoga će ovaj isti autor poduzetnika nazivati - bilo kojim članom gospodarstva čije su aktivnosti na neki način nove i koje zahtijevaju imaginaciju, smjelost, kreativnost, vodstvo, upornost i predanost u potrazi za bogatstvom, moći i pozicijom iako ne nužno ovim redoslijedom.

Drugim riječima, pojam mora uključivati sve nerutinske aktivnosti onih koji upravljaju i vladaju postupcima i ekonomskim aktivnostima velikih ili malih skupina i organizacija. Upravo zbog toga što mjere u ovoj domeni nisu očigledne ili iskušane u praksi, inovacija svakako mora pripadati ovom teritoriju.<sup>65</sup>

Premda Baumol poduzetniku priznaje i dodjeljuje značajno mjesto u procesu ekonomskog razvitka, on također tvrdi kako poduzetništvo može biti dvostruki mač jer sve što se čini poduzetničkim, ne mora automatski biti poželjno niti mora promovirati društveni interes.

Zbog toga je prava umjetnosti težak zadatak tvorca ekonomskih politika iskoristiti poduzetnički talent u svrhu produktivnosti.<sup>66</sup>

Razni oblici poduzetništva koji se mogu pojaviti u gospodarstvu, dio su Baumolova proučavanja te ih on navodi nekoliko, a to su:<sup>67</sup>

**a)** osnivanje poduzeća i management (eng. *business organization and management*) - ponekad se poduzetnik jednostavno određuje kao organizator ili efektivni upravitelj jednog poduzeća. Budući je osnivanje poduzeća zahtijevno i iziskuje svojevrsnu inventivnost, a operacije upravljanja poduzeća uglavnom su rutinske, malo tko od ovih ljudi mogu se smatrati poduzetnicima u pravom smislu ovog pojma, pa se stoga spominju samo kao jedna od alternativa, ali im se u eksplicitnijim analizama ne posvećuje znatnija pažnja.

**b)** inovacijsko poduzetništvo (eng. *innovative entrepreneurship*) – slijedeći Schumpeterovu glavnu tezu, poduzetnik je svatko tko se zauzima i angažira u inovativnim aktivnostima gdje se inovativnost, odnosno inovacija, definira kao proces koji do tada neutemeljenu ideju pretvara u funkcionirajući i ekonomski oživotvorenu operaciju. Inovacije obuhvaćaju široki raspon inovacija – od novih tehnika proizvodnje, novih proizvoda, novih izvora čimbenika pa sve do novih oblika poslovnih organizacija.

**c)** imitacijsko poduzetništvo (eng. *imitative entrepreneurship*) –

---

<sup>65</sup> Ibid. 3-4. str.

<sup>66</sup> Barković, I. bilj. 5. op. cit. 66. str.

<sup>67</sup> Barković, I. op. cit. 65-66. str. prema: Baumol, W.J. 1993. *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, London. 9-10. str.

poduzetnik imitator označava osobu koja je zaposlena transferom tehnologije ili nekih drugih inovacijskih ideja/procedura s jedne geografske lokacije na drugu. Prema Schumpeteru, ovakav poduzetnik ima tek sekundarnu ulogu jer staje na kraj domeni inovatora i privremeno mu oduzima monopolsku moć. Ipak, ovakva aktivnost tjera inovatore u nove potrage za profitabilnim novinama pa se poduzetničke aktivnosti nastavljaju, a ekonomija napreduje.

Osim ovih osnovnih navedenih oblika poduzetništva pojavljuju se i njihove potkategorije, a to bi bili sljedeći oblici:

⇒ neproduktivno poduzetništvo (eng. *unproductive entrepreneurship*) – ponekad poduzetnička aktivnost može biti inovativna, a da ne pridonosi realnom gospodarskom outputu ili čak ograničava rast. Poduzetnici imitatori ponekad se mogu svrstati u ovu kategoriju.

⇒ poduzetništvo potraživanja rente (eng. *rent-seeking entrepreneurship*) – ovaj se koncept poduzetništva veže uz bilo koju aktivnost koja ima za namjeru pribavljanje monopolskog profita ili ekonomske rente koja je trenutno ili potencijalno prisutna u gospodarstvu.

### 2. 3. 2. Personalno-psihološki pristup

Personalno-psihološki pristup polazi od psiholoških karakteristika koje su jezgrovite, svrsishodne te imaju snažan i vrlo jak utjecaj na poduzetništvo, neke od tih karakteristika su: kreativnost, sposobnost predviđanja, prilagodljivost, karizmatična ličnost, sklonost riziku i neizvjesnosti i sl.<sup>68</sup>Vrlo lako je uočljivo kako su, tzv. *poduzetničke vode* sociološke tvorevine od samih svojih početaka i to vjerojatno iz razloga što čak i oni koji kreću u poduzetništvo sami donose odluku o tome kako ne žele dijeliti vlasništvo s drugima u osnivačkom postupku. Kako pothvat otpočinje i jesu li i ostali upoznati i uključeni u stvaranje od samih temelja, može imati dugotrajne posljedice za uspjeh i preživljavanje tvrtke. Tvrtke mogu biti formirane kao rezultat timskoga rada. Tri su osnovna principa formiranja tima:

- a) odluka na temelju sličnosti prema drugima,
- b) hotimičan izbor i
- c) izbor temeljen na kontekstu ili strukturi prilika.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Adizes, I. 1989. *Kako riješiti krizu upravljanja*. Globus. Zagreb. 62-95. str.

<sup>69</sup> Ruef, et. al. 2002. *A structural event approach to the analysis of group composition*. Social Networks.

Homofiličan izbora je u stvari tendencija ljudi pri poistovjećivanju s drugim ljudima sličnim sebi, kao na primjer pri biranju drugih osoba na osnovi spola ili etničke pripadnost.

Hotimičan izbor reflektira ljudske sklonosti prema odabiru drugih koji posjeduju izrazite vještine, kao primjerice stupanj obrazovanja ili iskustveni rad. Konačno, strukture prilika tvore kontekst u kojemu prva dva principa djeluju. Osnivači ne mogu odabirati pojedince koje nikada nisu susreli ili nisu mogli do njih doći, kao na primjer osobu koja radi u drugoj organizaciji ili živi u drugome gradu.<sup>70</sup> Poduzetništvo ima psihološki ugovor koji uključuje vezu dobivanja i davanja u obliku timskoga rada te koji uključuje dvije ili više individualne osobe (pojedince) koje zajedničkim snagama formiraju poduzeće u kojemu imaju svaki svoj udio kao i financijski interes. Ti pojedinci prisutni su tijekom faze neposredno prije otvaranja tvrtke, ali i prije nego što ona uopće započne proizvoditi svoja dobra ili nuditi usluge prema tržištu.

„Ova definicija nam govori da čovjek mora biti uključen od početka, te također mora imati udio u poslovanju kako bi uopće bio uzet u obzir kao dio tima. Puno literature je bazirano na pretpostavci da su timovi namjeren izbor od strane vodećeg poduzetnika ili osnivača.“<sup>71</sup>

Bird (1989), postulira kako postoje psihološke dobrobiti koje proizlaze iz odnosa članova tima za razliku od samostalnog poduzetnika, koji mora podnijeti teret samostalnog donošenja odluka i suočavanja s njihovim posljedicama, bez ikoga drugoga koga bi okrivio, dok se u timskom radu odgovornost raspodjeljuje između svih članova tima. Obveza obrana odluka prema drugim osobama u timu, ali i posjedovanje udjela u poslovanju, itekako može osnažiti pojedini tim prilikom donošenja odluka.

Tako su svojedobno Francis i Sandberg zabilježili kako pojedina prijateljstva:

„...mogu držati timove zajedno i izazvati herojske napore kada dođu teška vremena“.<sup>72</sup>

Biološka perspektiva poduzetništva uključuje i psihološko zadovoljavanje kao i razlike u ponašanju koje polaze od pripadnosti pojedinom spolu u svakodnevnim uobličavanjima pojedinca kao poduzetnika.

David McClelland, američki industrijski psiholog, ponudio je jednu od najpoznatijih ranih psiholoških studija o poduzetništvu. Cilj njegova istraživanja bilo je identificirati i analizirati

---

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Kamm et al. 1990. *Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda*. Entrepreneurship. Theory&Practice. 7. str.

<sup>72</sup> Francis, D. & Sandberg, W. 2000. *Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance*. Entrepreneurship. Theory& Practice. 6. str.

psihološke čimbenike koji *proizvode* poduzetničke osobine. Autor se posebno osvrnuo i usredotočio na varijable motivacije koje utječu na ponudu poduzetništva (eng. *supply of entrepreneurship*), odnosno na psihološke porive koji podcrtavaju pojedinčevu *potrebu za uspjehom*.

Prema McClellandu (1960) potreba za postignućem manifestira se kod poduzetnika kao:

- očigledno davanje prednosti odlukama koje uključuju rizik koji nije niti jako visok, niti jako nizak,
- vjerovanje kako će nečiji napori imati utjecaja u postizanju nekog cilja,
- percepcija kako je vjerojatnost uspjeha u postizanju cilja relativno visoka,
- potreba za povratnom informacijom,
- sposobnost planiranja unaprijed,
- želja za preuzimanjem osobne odgovornosti za odluke,
- želja za dostizanjem savršenstva,
- osvještana potreba pojedinca ka konkretnim rezultatima koji proizlaze iz odluka.

Kroz svoja istraživanja, McClelland je također otkrio kako poduzetnici nastoje preuzeti odgovornost za svoje odluke te daju prednost odlukama koje uključuju umjeren stupanj rizika, vrlo su znatiželjni i pokazuju interes za rezultate odluka te nikako ne vole i ne odobravaju rutinski rad. Njegovo je istraživanje u zaključku pokazalo kako su poduzetnici s najvećim rezultatima imali veliku potrebu za postignućem, ali i iskazanu malu potrebu za moći. Nadalje, kako bi bio uspješan, poduzetnik bi trebao imati pravu ravnotežu između potrebe za postignućem, moći i pripadnošću. Osim potrebe za postignućem, McClelland (1961) je također identificirao potrebu za pripadnošću, kao važnu poduzetničku karakteristiku. Potreba za pripadnošću može se opisati kao nečija potreba za razvijenim društvenim i osobnim vezama, potreba za pripadnošću nekoj društvenoj grupi ili organizaciji.

McClelland, nadalje ističe (1965) kako je potreba za pripadnošću ta koja može biti kontraproduktivna za poduzetništvo jer može dovesti do traženja odobravanja i ponašanja koje u pravilu nije povezano s preuzimanjem rizika. Uz potrebu za postignućem i pripadnosti, McClelland (1961) je identificirao potrebu za moći koja se određuje kao potreba za dominacijom i kontrolom kao važna poduzetnička značajka.

Nakon McClellandove teorije o potrebi za uspjehom kao glavnim motivom poduzetničkog ponašanja i ključnim čimbenikom cjelokupnoga ekonomskog razvitka, sljedećih dvadeset



godina bihevoristi dominiraju poljem poduzetništva. Njihov cilj je bilo definiranje poduzetnika i njihovih karakteristika. Tijekom godina, dugačak popis karakteristika osobnosti koje posjeduju poduzetnici bila je predmetom ispitivanja i raspravljanja.

Karakteristike poduzetnika koje identificira psihološki pristup prikazane su u tablici br. 1.

**Tablica 1.** Karakteristike poduzetnika prema psihološkom pristupu

Karakteristike poduzetnika	Istraživači
Potreba za postignućem	McClelland. 1961; Hormaday i Bunker. 1970; Kets de Vries. 1977; Lachman. 1980; Rushing. 1990; Cromie i O'Donoghue. 1992.
Potreba za moći	McClelland. 1961; Watkins. 1976.
Potreba za pripadnosti	McClelland. 1961; Wainer i Rubin. 1969.
Skлонost preuzimanju rizika	Drucker. 1985; Rushing. 1990; Osborne. 1995; Kets de Vries. 1996.
Interni fokus kontrole	Rotter. 1966; Hormaday i Bunker. 1970; Rushing. 1990.
Povjerenje	Brockhaus. 1975; Gibb. 1993.
Potreba autonomnosti i neovisnosti	Watkins. 1976; Collins i sur. 2003; Kets de Vries. 1977.
Inovativnost i kreativnost	Schumpeter. 1934; Drucker. 1964; Hormaday i Bunker. 1970; Rushing. 1990.
Donošenje odluka u uvjetima neizvjesnosti	Palmer. 1971; Scanlan. 1984.
Prosudba	Hornaday i Aboud. 1971.
Komunikacijske sposobnosti	Carson i sur. 1995.
Posvećenost/odlučnost, upornost, samopouzdanje	McClelland i Winter. 1969; Cromie i Johns. 1983; Rushing. 1990; Kourilsky. 1990.
Vodstvo	Litzinger. 1965; Hornaday i Abound. 1971; Moss Kanter. 1983.
Inicijativa /zanos/ entuzijizam	Hornaday i Bunker. 1970; Gasse i Theoret. 1980; McClelland i Winter. 1969; Rushing. 1990; Kourilsky. 1990;

	<b>Bridge i sur. 1998.</b>
<b>Tolerancija prema neodređenosti i neizvjesnosti</b>	<b>Hornaday i Bunker. 1970; Sexton i Bowman-Upton. 1985.</b>
<b>Smisao za realnost</b>	<b>Schrage. 1965.</b>
<b>Vizija</b>	<b>Wickham. 1998.</b>

Izvor: prema Henry, C; Hill M. F; Leitch M. C. Evaluating entrepreneurship education and training: implications for programmer design. // A. Fayolle. 2007. Handbook of Research in Entrepreneurship Education. Vol. 1. A General Perspective. Cheltenham. UK. Northampton. USA. Edward Elgar. 248-261. str.

### 2. 3. 3. Sociokulturni pristup

Sociokulturni pristup tumači kako je pojmom i fenomenom poduzetništva nemoguće ovladati ako se na poduzetnika ne bude gledalo kroz prizmu sociološkog okruženja u kojem egzistiraju. Naime, kada bi se poduzetnika izdvojilo iz njegova okruženja tada bi to značilo kako će se na njega gledati kao na slučajno odabranog predstavnika ljudske vrste, a unaprijed se zna da je on predstavnik određene skupine ljudi koji se nalaze u njegovu sociokulturnom okruženju<sup>73</sup>. Jedan od vodećih znanstvenika u ispitivanju neekonomskih čimbenika na polju poduzetništva je njemački društveni istraživač i teoretičar Max Weber.

Maxa Webera najčešće se smatra jednim od osnivača sociologije kao posebne društvene discipline jer je svojim širokim interesom utjecao na formiranje različitih socioloških ideja i poddisciplina. Weber je značajno utjecao na pravo, proučavanje religije i ekonomiju. Međutim, njegov je utjecaj na sociologiju dalekosežan, osobito u proučavanju društvene stratifikacije, političke, urbane i ruralne sociologije te sociologije kulture. Weber se također smatra osnivačem strukturalne sociologije zbog istaknutog zanimanja za stratifikaciju i institucije te sociologiju djelovanja.

U jednom od njegovih najpoznatijih djela *Protestantska etika*, Weber je povukao paralelu između uzdizanja kapitalizma i protestantske etike kao opozicije srednjovjekovnog katoličkog *Zeitgeista*. Prema vlastitu navođenju, akumulacija kapitala i proizvodnja zahtijevaju specijalni

<sup>73</sup> Barković, I. op. cit. bilj. 5. 71. str.

duh koji lidere kapitalizma, odnosno poduzetnike, usmjerava prema materijalnom i emocionalnom asketizmu, odnosno intenzitetu, racionalnosti i ekonomičnosti.<sup>74</sup>

Weber je tvrdio kako religiozni imperativi kalvinizma stvaraju motiv za poduzetništvo – oni generiraju moralnu energiju i pokreću kapitalističkog poduzetnika. Prema Weberu, kalvinistički pojam pokazivanja vjere kroz izvršavanje dobrog posla u svjetovnim aktivnostima proširuje izbor posla, zbog toga povećava izvor poduzetništva.

Weberova sociološka teorija imala je prožimajući utjecaj na neekonomske teorije, uključujući i McClelland. Njezino je značenje u činjenici kako je ona bila prva teorija koja je objašnjavala uzročne sekvence koje su povezivale ideološke i religiozne vrijednosti s pojavljivanjem poduzetnika. Uvodeći snažnu vezu između religijskih uvjerenja i poduzetništva. Teoriji poduzetništva će u konačnici Weber ponuditi svoju definiciju poduzetnika koja uvelike korespondira Schumpeterovoj verziji. Weberov poduzetnik je inovator s *neobično jakim karakterom i jasnom vizijom i sposobnosti da djeluje*.

U Schumpeterovoj definiciji poduzetnika to bi odgovaralo pojmu *kapaciteta da donosi odluke i viziji da žustro procjenjuje*.

Weber je vidio u poduzetniku slučaj gdje:

„...čovjek postoji radi posla, umjesto obrnuto, kao rezultat, prvo njegova religioznog impulsa, a kasnije kao jednostavno efekt iracionalnog smisla obveze“<sup>75</sup>.

Weberovo razumijevanje poduzetnika uključuje i koncepte socijalne marginalnosti, izdvajanje iz zajednice temeljeno na etničnosti ili spolu. Uspostavljajući vezu između religije i poduzetništva, on je ponudio konzistentnu teoriju o porijeklu, motivima i ponašanju ovog ekonomskog agenta<sup>76</sup>.

Sljedeći koji će poduzetnika prikazati u kontekstu autoritativne socijalne strukture u kojoj su ljudi statusno grupirani i u kojoj status mora biti opravdan je Hagen.<sup>77</sup> Hagen, naime, vjeruje kako su poduzetnici ljudi motivirani uspjeti u poslovnom svijetu ne bi li eliti dokazali opravdanost svog statusnog položaja u njihovu društvu. Hagenov poduzetnik je buntovnik vođen željom dokazati se i to ne samo sebi, nego i drugima i to u području gdje može steći moć ili tamo

---

<sup>74</sup> Barković, I. op. cit. 71. str. prema: MacDonald, R. Schumpeter and Max Weber. *Central Visions and Social Theories*. U: Kilby, P. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. New York. 76-77. str.

<sup>75</sup> Barković, I. op. cit. 73. str. prema MacDonald, R. Schumpeter and Max Weber. *Central Visions and Social Theories*. U: Kilby, P. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. New York. 78-79. str.

<sup>76</sup> Ibid. 73. str.

<sup>77</sup> Hagen, E. E. *How Economic Growth Begins: A Theory of Social Change (1960.)* U: Kilby, P. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. New York. 124-125. str.

gdje može na bilo kakav simboličan način iskaliti i usmjeriti svoj bijes k eliti koja mu uzrokuje probleme.

Reynolds također polazi od tipične sociološke premise kako je poduzetnik ustvari skup karakteristika koje ga opisuju kao socijalno biće, a kao takav, on je proizvod svoje okoline.

Upravo zbog tih svojih uvjerenja, Reynolds nudi četiri različita socijalna konteksta vezana uz poduzetništvo, a to su:<sup>78</sup>

- ⇒ društveno umrežavanje,
- ⇒ faza životnog tijeka,
- ⇒ etnički identitet,
- ⇒ faza populacijske ekologije.

U poduzetničkoj se aktivnosti reflektira poduzetnikovo obiteljsko podrijetlo, navodi Yung i to iskustva kao člana određene skupine, ali i općenito vrijednosti kulture prostora i vremena u kojemu živi.<sup>79</sup>

Durkheim nudi koncept društva<sup>80</sup> koji je uvjetovan socijalnim redom i stabilnošću, ili tzv. strukturalnim funkcionalizmom. Prema Durkheimu poduzetničko se ponašanje može ne samo objasniti socijalnom strukturom koja ga okružuje, već se njome može i na njega utjecati.

Kako postoji nepregledni niz sociočimbenika koji bitno utječu na poduzetništvo od kojih su posebice istaknuta očekivanja djece i roditelja, društvene devijacije, rat i invazije, migracije, stavovi prema inovacijama, bogatstvu i klasnoj razlici vezanoj uz rad, i sl. vjeruje i proučava Vesper.<sup>81</sup>

#### **2. 3. 4. Suvremeni teorijski pristup**

Suvremene teorije rado se naslanjaju na temelje prethodno već spominjanih teorija pa će i Shane i Venkataraman (2000), služeći se ranijim istraživanjima doći do zaključka kako:

---

<sup>78</sup> Reynolds, R. D. 1998. *Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions*. Entrepreneurship.Theory&Practice. Vol. 16, no. 2. 61-63. str.

<sup>79</sup> Barković, I. op. cit. 74. str. prema Yung, F. *A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship*. U: Kilby, R. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. New York. 139. str.

<sup>80</sup> Durkheim, E. 1966. *Suicide: A Study In Sociology*. U: Kendrick, J. *On the Role of Entrepreneurship in Society*. 42<sup>nd</sup> World Conference. Entrepreneurship. 1997. *The Engine of Global Economic Development*. Conference Proceedings. San Francisco.

<sup>81</sup> Vesper, K. 1980. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

„...poduzetništvo uključuje vezu dva fenomena: postojanje unosnih prilika i postojanje poduzetnih pojedinaca“.<sup>82</sup>

Teorija do koje su došli Shane i Venkataraman prije svega je inspirirana prema *Kirznerian* poduzetnim otkrićima, ali oni ipak napominju kako su prethodne informacije potrebne za upotpunjavanje novih informacija u otkrivanju poslovnih prilika. U ovome pogledu, oni su slični Schultz koji tvrdi da je ljudski kapital jako važan faktor pri određivanju poduzetničke moći.

Casson (2003), pokušava ujediniti Schumpeterovu i Knightovu (1996) definiciju argumentirajući poduzetnike kao pojedince koji se specijaliziraju u donošenju odluka. *Schumpeterianov* poduzetnik primjenjuje informacije o izumima kako bi stvorio nove kombinacije, ali je u konačnici on taj koji će i odlučivati jesu li nove kombinacije profitabilne.

Prema Eaglyu (1995), nekoliko akademskih teorija o razlikama u spolovima nude objašnjenja koja su temeljena na duboko usađenim kulturalnim ili čak biološkim razlikama između muškaraca i žena. U stručnoj su literaturi uvijek naglašavane razlike u spolu, prikazujući ih glavnim stavkama toga što znači biti žena ili muškarac u poduzetničkom procesu. No, druge teorije koje su temeljene na spolu, naglašavaju kako se promjene u ponašanju na temelju spola moraju očekivati te da će se one mijenjati usporedo s drugim društvenim promjenama. Vrlo je vjerojatno kako će čak i teorije o stabilnijim razlikama u spolu, priznavati postojanje rastezljivih razlika kada je riječ o biološkim razlikama (spolu).

Rizik je dugo vremena bio centralni koncept u literaturi o poduzetništvu koju predlažu Adam Smith i J. S. Mill (Schumpeter, 1999). U poduzetničkim je aktivnostima često preuzimanje rizika ono koje se podrazumijeva uključuje. No, istraživanja nisu uspjela naći dokaze da je sklonost preuzimanja rizika ono što razlikuje poduzetnike od drugih ljudi.<sup>83</sup> Donedavna istraživanja daleko više obećavaju, te predlažu kako bi se poduzetnici mogli razlikovati u kognitivnom smislu od ostalih pa su stoga skloniji napraviti pokoju od određenih kognitivnih pogrešaka (Baron. 1998; Kahneman i Lovallo. 1994; Palich i Bagby. 1995),<sup>84</sup> a time posebice misle na

---

<sup>82</sup> Barković, I. op. cit. 93. str. prema: Shane, S; Venkataraman, S. 2000. *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. Academy of Management Review. Vol. 25, no. 1. 220. str.

<sup>83</sup> Brockhaus, R. 1980. *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*. The Academy of Management Journal 23. Aldrich, H. E. & Wiedenmayer, G. 1993. *From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings*. Gartner, W. B. 1989. *Who is an entrepreneur? is the wrong question*. American Journal of Small Business. 12(4).

<sup>84</sup> Baron, R. A. 1998. *Cognitive Mechanism in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People*. Journal of Business Venturing. 13 (4).

pogreške koje se odnose na preveliku količinu samopouzdanja (Busenitz i Barney. 1997; Cooper, Dunkelberg i WOO. 1988; Manimala. 1992).<sup>85</sup>

Psiholozi su dokumentirali umjerene i postojane nivoe u razlikama između muškaraca i žena, a koje dolaze do izražaja u situacijama koja iziskuju preuzimanje rizika. Analiza od 150 studija koja pregledava takve razlike, pronašla je neke dokaze o privremenom trendu prema manjim razlikama, ali su također otkrili kako su muškarci, za razliku od žena, u velikoj većini skloniji uključiti se u 14 od 16 rizičnih situacija.

Njihov je rezultat pokazao da - muškarci preuzimaju puno više rizika unatoč tome što im je jasno da je loša ideja preuzeti rizik - dok žene - nisu sklone preuzimanju rizika čak ni u donekle rizičnim situacijama ili kada je to na kraju ipak bila dobra ideja - što dovodi do nagađanja kako su - muškarci i mladi dečki su spremniji doživjeti neuspjeh ili druge negativne posljedice u češćoj mjeri, nego žene i mlade djevojke - te da - žene i mlade djevojke imaju tendenciju da dožive uspjeh u manje slučajeva nego što bi trebale.<sup>86</sup>

Psihološki pogled objašnjava zašto su žene toliko nesklone riziku kao, odnosno zašto su skeptične pri ulasku u nepoznati teritorij koji se tiče poslovanja. Preuzimanje rizika je jedna od poduzetničkih kompetencija koja može uzrokovati poslovni uzlet i inovaciju te u konačnici rezultirati uspješno obavljanjem poslom.

Powell i Ansic (1997), proučavali su poslovno donošenje odluka, njihovo ih je istraživanje dovelo do spoznaje kako žene daju prednost, tj. bolje se osjećaju u manje rizičnim situacijama od muškaraca, posebice u financijskom kontekstu. Njihova vlastita eksperimentalna studija na studentima koji uče o poslovanju, pokazala je da žene preferiraju manji financijski rizik od muškaraca u više odrađenih različitih scenarija. Ova istraživanja su istovjetna s onima koje su proveli Sexton i Bowman-Upton (1990), čije su studije pokazale da žene poduzetnice više vole manje rizične situacije od muškaraca poduzetnika.<sup>87</sup> Također je dosljedno tome da su žene koje smatraju financijsku moć rizičnom, manje sklone prijaviti se za kredit i više su sklone korištenju osobnih dobara kako bi financirali svoj posao ili kao zalog.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Cooper, A. C; Woo, C. Y. & Dunkelberg, W. C. 1988. *Entrepreneurs' perceived chance of success*. Journal of Business Venturing. 3(3).

<sup>86</sup> Byrnes, J. P; Miller, D. C. & Schaferender, W. D. 1999. *Differences in Risk Taking. A MetaAnalysis*. Psychological Bulletin. 125 (3). 378. str.

<sup>87</sup> Sexton, D. L. & Bowman-Upton, N. 1990. *Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender related discrimination*. Journal of Business Venturing 5.

<sup>88</sup> Ibid. Van Auken, H.E. 1999. *Obstacles to business launch*. Journal of Developmental Entrepreneurship 4.

Ova situacija slična je s kenijском situacijom gdje je ženama prihvatljivija opcija mikrofinanciranja prije nego li posuđivanje novca od komercijalnih banaka jer je prva opcija smatrana manje rizičnom. Poduzetnici praktičari, odnosno pisci, često komentiraju kako žene doživljavaju ili evaluiraju rizik na drugačiji način od muškaraca, predlažući da su žene manje sklone samovoljno poduzeti velike rizike u poslovanju.<sup>89</sup>

Nadalje se navodi kako su žene manje voljne pokrenuti aktivnosti, kao što je uzimanje zajma (kredita) od banaka, što sa sobom nosi rizik koji se može manifestirati na način da dug nije moguće vratiti uslijed poslovnog neuspjeha.<sup>90</sup> Scollard sugerira da mala, elitna grupa žena poduzetnica prilazi riziku na isti način kao i muškarci, ali da su u prosjeku, žene poduzetnice puno manje spremne upustiti se u velike poslovne rizike. Na kraju svega proizlazi kako su muškarci ti koji će graditi poslove svih veličina, dok će većina žena graditi samo vrlo male poslove i male tvrtke: „...ponor dijeli dva kraja spektra. Taj ponor je strah od rizika.“<sup>91</sup>

### 2. 3. 5. Moderne teorije o poduzetništvu

Novе klasične teorije o rastu ne potiču rast te one ne uspijevaju opravdati očekivanja društvenog blagostanja. Kako bi se izvukli iz razvojne klopke, razvijen je matematički koncept pod nazivom *otvoreni sklop*. Pristup otvorenog sklopa otvara mogućnost neograničenog rasta. Dodatno, produktivnim poduzetnicima, opisuje ponašanje onih koji nisu produktivni i koji su destruktivni. Oni koji su destruktivni odgovorni su i za mnoge financijske krize, uključujući i nedavnu globalnu financijsku krizu.<sup>92</sup>

Teorija o poduzetništvu i ekonomska teorija o tvrtki imaju jako puno toga za učiti jedna od druge. Dobra teorija o poduzetništvu bi trebala objasniti uvjete pod kojima se poduzetništvo odvija: koncept poduzetništva kao procjena pokazuje najčišću vezu između poduzetništva, vlasništva nad dobrima i ekonomske organizacije. Slično tome, ekonomska teorija tvrtke se može poboljšati ukoliko se uzmu u obzir esencijalna heterogenost kapitalnih dobara i slijedstvena potreba za poduzetničkim eksperimentiranjem.

---

<sup>89</sup> Scollard, J. R. 1989. *Risk to win: A Woman's guide to success*. New York.

MacMillan, Scollard, J.R. 1995. *Management has become unisex but managing risks hasn't*. Small Business Forum. Vol. 13.

<sup>90</sup> Stolze, W. J. 1995. *A very important gender-related issue is control*. Small Business Forum.

<sup>91</sup> Ibid. 78. str.

<sup>92</sup> Hak Choi 2008. *The Profitable Theory of Entrepreneurship and Economic Growth*.

### 2. 3. 6. Ekonomske teorije upravljanja i poduzetništvo

Poduzetništvo je pojam koji pronalazimo i u ekonomskim teorijama upravljanja. Naime, prakse upravljanja se oslanjaju na preobliku i svojevrсну neutralizaciju resursa kako bi se menadžment mogao, ali i trebao ponašati u poduzetničkom duhu.<sup>93</sup> Prakse upravljanja mogu pripomoći u rekombinacijama resursa. Najviši menadžment može dizajnirati nekoliko aspekata tvrtke u manje više poduzetničkom duhu.<sup>94</sup> Menadžment tvrtke može varirati u spektru, od jako poduzetničkoga do jako administrativnoga. *Promotor* karakterizira poduzetničku stranu spektra, dok *povjerenik* karakterizira njegovu administrativnu stranu.<sup>95</sup> Jedina svrha *promotora* je tražiti i iskoristavati prilike, bez obzira na trenutno kontrolirane resurse, dok je jedina svrha *povjerenika* ciljati na efikasno korištenje resursa koje trenutno posjeduje. Šest je različitih dimenzija koje predstavlja i prikazuje izvorni prikaz Stevensona o poduzetničkom menadžmentu, a sastoje se od: orijentacije ka strategiji, predanosti ka prilikama, predanosti ka resursima, kontrole resursa, strukture menadžmenta i filozofije nagrađivanja.<sup>96</sup>

### 2. 4. Poduzetništvo u ekonomskom modeliranju

U središtu pozornosti ekonomskih modela su kvalitetne ideje koje se osvrću na preuzimanje rizika gdje su pojedinci heterogeno modelirani i usmjereni na preuzimanje i prihvaćanje rizika.<sup>97</sup> Drugi diskursi pretpostavljaju kako pojedinci imaju jednake mogućnosti i sposobnosti, ali se one razlikuju u percepciji rizika koji je prisutan kada je riječ o vlastitom poslovanju – preoptimistični pojedinci postaju poduzetnici.<sup>98</sup> Poduzetničke sposobnosti su jedna vrsta ljudskog kapitala koje mogu biti usvojene kroz praksu i kroz edukaciju. Endogeni model o rastu podržava

---

<sup>93</sup> Brown, S. L. i Eisenhardt, K. M. 1998. *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press. Boston.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 1999. *Dynamic Capabilities: The Evolution of Resources in Dynamic Markets*. Strategic Management Journal. Forthcoming.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Stevenson, H. H. A 1983. *Perspective on entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper. Stevenson,

H. H. i Gumpert, D. 1985. *The heart of entrepreneurship*. Harvard Business Review.

Stevenson, H. H. i Jarillo, J. C. 1990. *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. Strategic Management Journal.

Stevenson, H.H., Jarillo-Mossi, J.C. 1996. *Preserving entrepreneurship as companies grow*. Journal of Business Strategy.

<sup>96</sup> Brown, T. E; Davidsson, P; Wiklund, J. 2001. *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity based firm behavior*. Strategic Management Journal 22(10).

<sup>97</sup> Kanbur, S. M. 1979. *Of Risk - Taking and the Personal Distribution of Income*. Journal of Political Economy.

<sup>98</sup> Meza, D. & Southey, C. 1996. *The Borrower's Curse: Optimism, Finance and Entrepreneurship*. The Economic Journal 106(435).



Schumpeterianov model o nagradi i o navođenju k inovacijama i preuizmanju rizika, pa će stoga takvi poduzetnički pothvati rezultirati profitom.<sup>99</sup>

## 2. 5. Srodni pojmovi poduzetništva

Poduzetništvo je, kao koncept, do početka osamdesetih godina prošloga stoljeća bio ekskluzivno rezerviran za mala poduzeća i poduzeća u nastanku. Teorijski i praktični razvoj poduzetništva pokazao je kako poduzetništvo može biti karakteristika i velikih tradicionalnih poduzeća. Velika poduzeća su danas masovna i prisutna na globalnoj ekonomskoj sceni, pojavljuju se kao najveći korisnici, ali i generatori inovacija. Čini se kako poduzetnik/pojedinac sve više gubi na važnosti, ustupajući pri tome mjesto velikim poduzećima koja koriste izvore promjena kroz korištenje novih poslovnih mogućnosti i novih kombinacija resursa te uvode nove proizvode i proizvodne linije, kao i nove tehnologije i osvajaju nova tržišta. U današnje vrijeme postoje dva nova tipa poduzetništva:

- individualno poduzetništvo (*entrepreneurship*),
- korporacijsko poduzetništvo (*intrapreneurship*).

Individualno, samoizborno ponašanje pojedinaca unutar organizacije, predstavlja pojam individualnog poduzetništva (tzv. *entrepreneurship*). Polazište ovog tipa poduzetništva je prepoznavanje poduzetničke inicijativnosti pojedinca ili grupe koji na osnovi svojih poslovnih nacrti stvaraju nove profitne centre, tj. razvijaju nove proizvode ili usluge radi postizanja što veće krajnje vrijednosti poduzeća ili realizacije kapitalne poduzetničke dobiti grupe. Kod individualnog poduzetništva dolazi do poboljšavanja vlastitog relativnog položaja unutar poduzeća, te povećanja učinkovitosti organizacije kao cjeline<sup>100</sup>. Pojam korporacijskog poduzetništva (tzv. *intrapreneurship*), prvi put uvodi Pinchot (1993), pri tome misleći na slamanje ponašanja hijerarhijsko-organizacijske prirode.

„Brojne, male grupe korporacijskih poduzetnika međusobno surađuju na način prekompleksan i sinergijski da bi se mogli planirati odozgo.”<sup>101</sup>

Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja uočene prilike.<sup>102</sup> Drugačije rečeno, vezivanje pojmova

<sup>99</sup> Aghion, P. & Howitt, P. 1997. *A Schumpeterian perspective on growth and competition*.

<sup>100</sup> Kovač, B. *Političko-ekonomska uloga poduzetništva*. U: Njavro, Đ; Franičević, V. 1990. *Poduzetništvo - teorija i praksa*. Privredni vjesnik. Zagreb. 80-81. str.

<sup>101</sup> Pinchot, G; Pinchot, E. 1993. *The End of Bureaucracy and the Rise of Intelligent Organization*. Berrett&Koehler Publishers. San Francisco. 11. str.

raspoloživih resursa, odnosno slaganje i spajanje resursa poput kapitala, zaposlenika, tehnologije, distribucijskih kanala i slično kojim poduzetnici na jedinstven način sudjeluju u procesu stvaranja novih vrijednosti. Dakle, samu srž poduzetničkog procesa predstavlja sposobnost uočavanja prilika u vanjskom okružju, procjenjivanje i pridruživanje razine prioriteta svakoj od uočenih prilika, te provođenje navedenih prilika u ostvariv poslovni koncept.<sup>103</sup> Međutim, korporativno poduzetništvo kao poslovni koncept predstavlja provođenje poduzetničkih aktivnosti unutar srednjih i velikih poduzeća, te uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja pri čemu se inovacije mogu odnositi na nove proizvode i usluge, administrativne procedure te proizvodne procese. Mnogi istraživači korporativnog poduzetništva ponudili su različita objašnjenja što korporativno poduzetništvo predstavlja i na koje se sve načine manifestira. Neki od značajnijih istraživača i njihova istraživanja kao i viđenja korporativnog poduzetništva prikazana su u daljnjem dijelu teksta.

Jennings i Lumpkin vjeruju kako se korporativno poduzetništvo odnosi na kreiranje novih poslovnih mogućnosti unutar postojećeg poduzeća, na transformaciju, odnosno pomlađivanje organizacije poduzeća kroz inovacije procesa, pri čemu se pružaju nova rješenja starih problema te se ono odnosi na pokušaje mijenjanja pravila po kojima konkurencija posluje<sup>104</sup>.

Prema Guthu i Ginsbergu, korporativno poduzetništvo sastoji se od dva ključna fenomena i to od stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećeg poduzeća te od transformacije organizacije kroz redefiniranje poslovne strategije poduzeća, odnosno kroz proces strateške samoobnove (eng. *strategic renewal*)<sup>105</sup>.

Zahra korporativno poduzetništvo promatra kao grupu formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih ka stvaranju novih poslovnih pothvata u već postojećim poduzećima u obliku novih proizvoda, usluga, inovacija procesa te stvaranja novih tržišta<sup>106</sup>.

U literaturi je moguće identificirati dvije karakteristične linije razvoja pojma korporativnog poduzetništva. Prema prvoj, korporativno poduzetništvo izjednačava se s poduzetničkom orijentacijom, a prema drugoj s poslovnim pothvatom, odnosno procesom u kojemu poduzeće

---

<sup>102</sup> Stevenson, H. H; Jarillo-Mossi, J. C. 1986. *Preserving entrepreneurship as companies grow*. Journal of Business Strategy. 12. str.

<sup>103</sup> Barringer, B. R; Ireland, R. D. 2008. *Entrepreneurship*. Pearson Education. New Jersey. 6. str.

<sup>104</sup> Jennings, D. F; Lumpkin, J. R. 1989. *Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical Integrative Analysis*. Journal of Manegment. Vol. 15. No. 3. 488. str.

<sup>105</sup> Guth, W; Ginsberg, A. 1990. *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*. Strategic management journal. Vol. 11. 297-308. str.

<sup>106</sup> Zahra, S. A. 1991. *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*. Journal of business venturing. Vol. 6. No. 4. 262. str.

prepoznaje i koristi priliku pri organiziranju resursa na inovativan način. Svi autori koriste element inovacije kao osnovu distinkcije između korporativnih poduzetnika i tradicionalnih poduzeća.

Korporativno poduzetništvo može se jasnije razumjeti ukoliko se promatra kroz osam aspekata kroz koje se manifestira. Navedeni kutovi promatranja, tj. stajališta korporativnog poduzetništva su sljedeći<sup>107</sup>:

**a)** Novi pothvati (*eng. new ventures*). Stvaranje novih poslovnih pothvata predstavlja stvaranja novih poslova unutar postojećeg poduzeća, pri čemu novi poslovni pothvati mogu dovesti do formiranja autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar postojeće organizacije poduzeća ili izvan nje, u obliku novoosnovanog poduzeća (*eng. spin out*).

**b)** Inovativnost proizvoda i usluga. Aspekti su ovo vezani uz inovativnost proizvoda i usluga, a koji se odnose na razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga.

**c)** Inovativnost procesa. Inovativnost procesa razlikuje se od inovativnosti proizvoda i usluga isključivo kroz segment vezan uz tehnološki razvoj procesa proizvodnje, tj. kroz razvoj novih proizvodnih metoda i procedura.

**d)** Samoobnova (*eng. self-renewal*). Predstavlja stajalište koje se odnosi na redefiniranje ključnih ideja, postulata na kojima je poduzeće osnovano što nadalje dovodi do strateških i organizacijskih promjena kroz preformuliranje strategije, reorganizaciju, te kroz sustavne promjene koje dovode do povećanja fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća.

**e)** Sklonost riziku (*eng. risk taking*). Sklonost preuzimanja rizika predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženi resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove poslovne prilike.

**f)** Proaktivnost. Aspekt je proaktivnosti koji se odnosi na spremnost i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa, kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga, te novih proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika. Drugačije rečeno, proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu.

**g)** Agresivnost nasuprot konkurenciji (*eng. competitive aggressiveness*). Agresivnost u odnosu na konkurenciju prikazuje se kroz sklonost poduzeća za natjecanjem ili rivalizacijom sa svojim konkurentima pri čemu menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav u odnosu na konkurente.

---

<sup>107</sup> Antoncic, B; Hisrich, R. D. 2003. *Clarifying the intrapreneurship concept*. Journal of small business and enterprise development. Vol. 10. No. 1. 16. str.

**h)** Odgovornost, samopouzdanje, uporan rad, učenje na greškama i sl.

U prethodnom dijelu teksta prikazani su razlozi koji potkrepljuju koncept korporativnog poduzetništva s pripadajućim aspektima kroz koje se manifestira. Iako se poduzetništvo, u svom tradicionalnom obliku, razlikuje od korporativnog poduzetništva bitno je napomenuti kako se oba fenomena temelje na aktivnostima vezanim uz inovativnost, kreativnost, proaktivnost, sklonost preuzimanju proračunatih rizika, ustrajnost u rješavanju problema i zaobilazanju nametnutih zapreka, te timskom radu. Korporativno poduzetništvo treba vještine i instrumente koji su nužni kako bi se iskoristile prilike koje se pojave u velikim tvrtkama, a u skladu s time bi se realizirao odličan poslovni rezultat i održiva konkurentska prednost u konstantno turbulentnim tržišnim uvjetima<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> Soros, G. 2003. *The Alchemy of Finance*. 2nd Edition. Wiley.

### **3. IZABRANE KARAKTERISTIKE PODUZETNIŠTVA**

Poduzetništvo predstavlja pokretanje novog posla i investiranje sredstava koji su praćeni određenim rizikom što se provodi radi jednog cilja, a to je stjecanje dobiti. Osnova poduzetništva je u nemiru, stalnom traženju novih ideja, maštovitosti u pronalaženju novih mogućnosti u poslovanju, pouzdanoj intuiciji i procjeni te vještini i borbenosti. Poduzetništvo karakteriziraju<sup>109</sup>:

- a) rizik i neizvjesnost,
- b) originalna neizvjesnost i koordinacija,
- c) poduzetničke mogućnosti,
- d) inovacije,
- e) kreativnost.

Prave, odnosno odvažne poduzetnike, pogreške će uvijek nanovo poticati i to na način učenja iz grešaka i izgradnje vlastite snage na osnovu njih. Upornost i ustrajnost osobine su kvalitetnih poduzetnika<sup>110</sup>. Čuveni Thomas Alva Edison, inovator, ali i poduzetnik, u namjeri da napravi prvu žarulju, napravio je više od 10 tisuća pogrešaka što ga nije sputalo i kako bi na kraju uspio u svom naumu/izumu. Njegov primjer može poslužiti kako inovatorima tako i poduzetnicima da nikada i ni u kojem slučaju ne bi trebali odustajati<sup>111</sup>. Istina je da se pravi poduzetnici ne rađaju te da je svako u stanju postati poduzetnik, ako dovoljno napora uloži u svoju poduzetničku ideju<sup>112</sup>.

#### **3. 1. Rizik i neizvjesnost u poduzetništvu**

Veza između rizika i poduzetništva utemeljena je tijekom 17. stoljeća, kada je poduzetnik postao osoba koja je ulazila u ugovorne odnose s državom u svrhu izvršenja nekih usluga ili snabdijevanja ugovorenih proizvoda. Dok je ugovorena cijena bila fiksna, profit ili gubitak pripadao je samo poduzetniku. Čuveni ekonomist Richard Cantillon razvio je jednu od ranih poduzetničkih teorija. On je uočio da poduzetnik prije svega mora prihvatiti rizik, posebice poduzetnik koji se profilirao kao trgovac, farmer, zanatlija ili neki drugi samostalni proizvođač,

---

<sup>109</sup> Barković, op. cit. bilj. 5.

<sup>110</sup> Creswell J. W. 2003. *Research design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Second edition. SAGE Publications.

<sup>111</sup> Storey, David J. and Steve Johnson. 1987. *Job Generation and Labour Market Change*. MacMillan. London.

<sup>112</sup> Lambson, Val E. 1991. *Industry Evolution with Sunk Costs and Uncertain Market*. MacMillan. London.

koji kroz kupnju proizvoda po poznatoj, dogovorenoj cijeni, na kraju prodaje isti taj proizvod po nepoznatoj cijeni pri tome radeći istovremeno s rizikom<sup>113</sup>.

Tijekom 18. stoljeća, osobe su se razlikovale po određenju - trebaju li kapital ili kapital imaju. Što bi se na drugi način promatralo razlikuje li se poduzetnik od osobe koja ima kapital i želi ga uvećati (oploditi). U konačnici je osnovna bit ovog razlikovanja vezana uz industrijalizaciju koja se proširila diljem svijeta. Na kraju 19. i početkom 20. stoljeća, poduzetnik nije bio udaljen od menadžera pa je stoga i promatran u svjetlu ekonomskih prilika. On organizira poslovanje i posluje u tvrtki i to isključivo za svoj osobni interes<sup>114</sup>.

Budućnost je uvijek neizvjesna u dinamičnoj ekonomiji, stoga poduzetnik mora preuzeti određeni rizik. Na profit se gleda kao na nagradu za preuzimanje rizika. Postoje tri komponente rizika, to su:<sup>115</sup>

*konceptualni* – postavljanje krivih pretpostavki o problemu, odabir krivih kriterija što dovodi do krivog smisla. Primjer konceptualnog rizika za poduzetnika je precjenjivanje veličine tržišta ili stope rasta,

*administrativni* – rizik da se čak i dobro konceptualizirani plan neće pravilno primijeniti.

Primjer - pogreška kod upravljanja tijekom gotovine može se pripisati administrativnom riziku poduzetnika,

*rizik okruženja* – uzima u obzir da se okruženje može mijenjati na neočekivani način, čak i ako su sve aktivnosti dobro provedene.

Poduzetnik je taj koji mora preuzeti rizik i ugraditi ga u svoju poslovnu matricu. Rizik na poduzetnika može utjecati dvojako, pa će ga on ili ohrabriti i/ili educirati ili slomiti.<sup>116</sup>

Vanjski čimbenici, kao što je to promjena potražnje, tehnološke i konkurentske promjene, prepreka su za preživljavanje poduzeća.<sup>117</sup> Prema McCarthyju poduzetnik se suočava s četiri različita tipa rizika:<sup>118</sup>

- 1) financijskim,
- 2) karijernim,

---

<sup>113</sup> Albanese, R. 1989. *Competency-based management education*. Journal of Management Development. 8 (2). 66-76. str.

<sup>114</sup> Hisrich, R; Peters, M. 1998. *Entrepreneurship*. 4th. Edition. Irwin McGraw-Hill; Boston Kolaković, M. 2006. *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Sinergija. Zagreb.

<sup>115</sup> Barković. op. cit. bilj. 5.

<sup>116</sup> Lambson, Val E. op. cit. bilj. 76.

<sup>117</sup> Barković, I. op. cit. 87. str.

<sup>118</sup> McCarthy, B. 2000. *The cult of risk raking and social learning: a study of Irish entrepreneur*. Management Decision 35/8. 563. str.

- 3) obiteljskim i društvenim i
- 4) psihološkim.

Obiteljski i psihološki aspekt rizika povezan je s pogreškama u poslu i teže ga je podnijeti od financijskog rizika. Međutim, različiti tipovi rizika imaju različite implikacije na donositelja odluke. Informacije koje se planiraju i skupljaju mogu pomoći smanjivanju konceptualnog rizika.<sup>119</sup> Koncept neizvjesnosti ima svoju podlogu u razvoju ekonomske misli.<sup>120</sup> Cantillon je bio jedan od prethodnika subjektivističkog pristupa koji je isticao poduzetničku odluku na suprotstavljanje poznatih troškova nepoznatim (budućim) cijenama.

Cournot je također pisao o problemima neizvjesnosti koja se po njegovu mišljenju javlja iz dvaju izvora<sup>121</sup> → pogrešne percepcije i specifičnosti događaja.

Na prvi od ta dva izvora može se gledati racionalno sa stajališta *subjektivne* vjerojatnosti. Ako donositelju odluke nije poznata *istinita* distribucija vjerojatnosti rezultata, on i bez nje postavlja svoju subjektivnu distribuciju vjerojatnosti utemeljenu na skupu informacija u određenom vremenu. Poduzetnik je pokretačka snaga iza koordinirajućeg procesa. Uspješni su poduzetnici u mogućnosti putem opreza otkriti neravnotežu na tržištu te nastoje svojim djelovanjem u takvim okolnostima ostvariti profit.

Prvobitna neizvjesnost ima dva oprečna stanja i to je s jedne strane sličnost, dok je s druge strane jedinstvenost. Ako bi svijet u cjelini bio nepredvidljiv, bili bismo u nemogućnosti izvršiti izbor u razumnom smislu jer bi svaki izbor dao slučajan rezultat. S druge strane, ako budući događaji ne uključuju jedinstvenost i nepredvidive elemente, ne bi bilo prostora za svrhovito planiranje i akcija kao ponašanje bila bi reducirana na mehaničku reakciju na određeni poticaj.<sup>122</sup> Neizvjesnost i poduzetništvo idu ruku pod ruku, te je prihvaćanje neizvjesnosti jedan od ključnih elemenata u poslovnom obrascu svakog poduzetnika.<sup>123</sup>

Ludwig von Mises (1966), izravno povezuje neizvjesnost s konceptom ljudske akcije. Akcija je uvijek usmjerena na poboljšanje posla osobe koja je u pitanju. Pod pojmom akcije uvijek se podrazumijeva neizvjesna budućnost. Da je čovjek u akciji i da je budućnost neizvjesna, nisu dva

---

<sup>119</sup> Barković. bilj. 5. op. cit. 88. str.

<sup>120</sup> Barković. bilj. 5. op. cit. 90. str.

<sup>121</sup> Dempster, G. 1999. M: *Austrians and Post Keynesians: The Questions of Ignorance and Uncertainty*. The Quarterly Journal of Austrian Economics 4. 74. str.

<sup>122</sup> Barković. bilj. 5. op. cit. 91. str.

<sup>123</sup> Albanese. op. cit. bilj. 77.

neovisna sadržaja. To su samo dva različita načina uspostavljanja jedne stvari.<sup>124</sup> Ne mogu se predvidjeti svi izbori ostalih sudionika na tržištu tako da su očekivanja u budućnosti samo pokušaj. Isključivo retrospektivno gledajući, moguće je sagledati koliko su uspješni bili planovi.

### 3. 2. Poduzetničke mogućnosti

Poduzetničke mogućnosti one su situacije u kojima se mogu uvesti novi proizvodi, usluge, sirovine i metode organiziranja te ih se može prodati po cijeni većoj od cijene njihove proizvodnje.<sup>125</sup> Poduzetničke mogućnosti se razlikuju od cijeloga niza mogućnosti koje donose profit, posebno kada je riječ o mogućnostima koje unapređuju učinkovitost roba, usluga, sirovina i organizacijskih metoda. Postojanje poduzetničkih mogućnosti pripisuju se činjenici kako različiti ljudi imaju različita uvjerenja u pogledu relativne vrijednosti resursa s obzirom na to da je njihov potencijal transformiranja, odnosno preoblike u neko drugo stanje.<sup>126</sup> Poduzetničke mogućnosti imaju svoj vijek trajanja. U početku poduzetničke mogućnosti privlače različite ekonomske agente, no s vremenom se informacije o njima šire i pojavljuju se *igrači* koje inovacije uspješno mogu oponašati te uzimati dio poduzetničkog profita.<sup>127</sup>

Iako pojava imitatora u početku može utjecati na povećanje potražnje za određenim proizvodom, njihovo prisustvo na tržištu razvija konkurenciju, a poduzetnički se profit počinje distribuirati na više sudionika u tržišnoj utakmici.

Vijek trajanja poduzetničke mogućnosti može se produžiti putem monopola, zaštite patenta i raznih, ekskluzivnih ugovora.<sup>128</sup> Otkriće poduzetničke mogućnosti je nužno, ali bez odluke da se na tu priliku reagira nema poduzetništva. O prirodi prilike i individualnim različitostima ovisi tko, kako i kada će iskoristiti poduzetničke prilike. Prema Stevensonu i Sahlmanu (1989), prilike za svakog pojedinca razlikuju se na temelju dobi, prethodnih uspjeha, financijskih resursa pa čak i socijalne sredine u kojoj se pojedinac nalazi.<sup>129</sup>

Poduzetnici prepoznaju priliku i pretvaraju je u uspješan posao. Prilika je povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom. Većina poduzetničkih poduhvata nastaje na jedan od dva načina. Neki poduzetnici imaju eksterni poticaj. U ovom

---

<sup>124</sup> Mises, L. 1966. *Human Action. A Treatise on Economics*. Third Revised Edition. Fox-Wilkes. San Francisco. 105. str.

<sup>125</sup> Casson, M. 1982. *IT Entrepreneur - an Economic Theory*. James&Noble Books. New York. str. 333-334. str.

<sup>126</sup> Barković, I. op. cit. 93. str. prema: Shane, S; Venkataraman, S. 2000. *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. Academy of Management Review. Vol. 25/1. 220. str.

Kirzner, I. 1973. *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press. Chicago.

Schumpeter, J. 1934. *Capitalism, socialism and democracy*. Harper&Row. New York.

<sup>127</sup> Barković. bilj. 5. op. cit. 94. str.

<sup>128</sup> Ibid.

<sup>129</sup> Barković, I. op. cit. 93. str. prema: Stevenson, H. H; Sahlman, W. A. *The Entrepreneurial Process*. U: Bums, R; Dewhurse, J. 1989. *Sraail Business and Entrepreneurship*. MacMillan. London. 104 -105. str.



slučaju, poduzetnik odlučuje osnovati trgovačko društvo, traži priliku i prepoznaje je, a zatim pokreće posao kao što je učinio Jeff Bezos, kada je pokrenuo Amazon.com. Bezos je 1994. godine napustio dobro plaćen posao, a sa svrhom ostvarenja plana pronalaska atraktivne prilike i pokretanja, odnosno osnivanja poduzeća koje će se baviti elektronskom trgovinom.<sup>130</sup>

Ostali pak poduzetnici imaju interni poticaj. Poduzetnik prepoznaje problem ili prazninu na tržištu i odlučuje ju popuniti. Bez obzira na koji od navedena dva načina poduzetnici pokrenu novi posao, prilike je ipak teško uočiti. Identificiranje proizvodne, uslužne ili poslovne prilike koja nije samo drugačija verzija nečega što već postoji, izuzetno je teško i nadasve zahtjevno i neuočljivo. Vrlo česta pogreška koju poduzetnici čine prilikom prepoznavanja nove prilike je odabir proizvoda ili uslugu koju vole i koju često koriste, a zatim nastoje uspostaviti posao temeljen na kreiranju samo bolje inačice istog. Iako se ovakav pristup čini razumnim, poduzetnici rijetko tako postupaju. Ključ za prepoznavanje prilike je identificiranje proizvoda ili usluge koje ljudi trebaju i koje su spremni kupovati, a ne onih koje poduzetnik želi proizvoditi i prodavati.<sup>131</sup>

### 3. 3. Inovacije u poduzetništvu

Poduzetništvo se uvijek veže uz inovacije. Inovacija je čin stavljanja izuma u praktičnu uporabu.<sup>132</sup> Kada govorimo o inovaciji proizvoda tada se tu podrazumijeva novi ili značajno poboljšan proizvod ili usluga. To uključuje značajna poboljšanja u tehničkim specifikacijama, nove komponente i materijale, ugrađeni *softver*, jednostavniju uporabu (korištenje) ili druge funkcionalne karakteristike.

Joseph Schumpeter (1934), jedan od najutjecajnijih teoretičara poslovnih ciklusa te se često može čuti kako ga znaju nazivati i ocem poduzetništva. Naime, on je svojom teorijom o inovacijama naglašavao neospornu važnost inovacija kao osnove ekonomskog napretka.

Inovacije i razvoj čine uzrok s jedne i posljedicu poduzetništva s druge strane te su uglavnom usko povezani s tehnologijom i napretkom u tehnološkom pogledu. Tehnologija je ta koja trgovačkim društvima pruža mogućnosti lakšeg prepoznavanja najboljih klijenata, a na koje će

---

<sup>130</sup>Greathouse, J. 2013. *Hands-on startup advice for emerging entrepreneurs*. <http://johnngreathouse.com> (pristupljeno: 21. srpnja. 2016.).

<sup>131</sup>Business startup center. 2016. *Identificiranje i prepoznavanje poslovnih ideja (primjeri iz prakse)*. Univerzitet u Tuzli. 5. str.

<sup>132</sup>Slavin, S. L. 1996. *Economics, Fourth Edition, Irvin McGraw'Hill*. Boston. 704. str.

biti usmjereni marketinški napori te će se nagraditi one za koje je vjerojatno da će često kupovati proizvode ili se služiti uslugama tvrtke.

Koristeći se različitim inovacijama poduzeća su u stanju proizvesti važne informacije kako bi koordinirala sve svoje odjele - prodaju, marketing, usluge korisnicima te kako bi se bolje i brže služilo potrebama klijenata.<sup>133</sup> Poduzeća moraju biti konkurentna, a jedan od načina poboljšanja konkurentskih prednosti je privlačenje novih kupaca i zadržavanje starih kupaca te njihovo pretvaranje u lojalne klijente.

U kontekstu poslovanja u elektroničkom okruženju, konstantnog razvoja i uvođenja inovacija i noviteta u poslovanje, poduzeće u takvom okruženju gradi bolje i kvalitetnije odnose s klijentima i uspješno radi na povećanju njihove vjernosti, što dugoročno dovodi do poboljšanja profita poduzeća<sup>134</sup> te boljeg nastupa na tržištu u odnosu na konkurenciju.

Jedan od suvremenijih građanskih mislitelja, Peter Drucker, iznio je i najpopularniju interpretaciju inovacija i poduzetništva. Naime, Drucker Schumpeterovog poduzetnika prikazuje kao destruktivnog kreatora te ga povezuje sa sedam inovacijskih izazova, to su:<sup>135</sup>

- ✗ nepredvidivost uspjeha, odnosno neuspjeha,
- ✗ nesklad između sadašnje i buduće realnosti,
- ✗ inovacije vezane uz potrebe određenog procesa,
- ✗ promjene u proizvodnji ili/i tržišnoj strukturi,
- ✗ demografske promjene,
- ✗ nove spoznaje i znanja,
- ✗ promjene u razmišljanjima.

Kada se govori o nepredvidivosti uspjeha, odnosno neuspjeha, tada se u biti promišlja o nesigurnosti realizacije poslovne zamisli. Drugim riječima, poduzetnik nije siguran hoće li njegova ideja odnosno poslovni pothvat *ugledati svjetlo dana*. Pod neskladom između sadašnje i buduće realnosti misli se da ono što vrijedi danas, ne mora značiti da će to isto vrijediti sutra. Ovdje poduzetnik mora posebno biti oprezan.

---

<sup>133</sup> Nguyen T. H; Sherif J. S; Newby, M. 2007. *Strategies for successful CRM implementation*. Information Management & Computer Security 5 (2).

<sup>134</sup> Lee-Kelley L; Gilbert, D; Mannicom, R. 2003. *How e-CRM can enhance customer loyalty*. Marketing Intelligence & Planning 21 (4).

<sup>135</sup> Drucker, R. 1985. *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Globus Nakladni Zavod. Zagreb.

Inovacije koje su vezane uz potrebe određenog procesa predstavljaju pravi inovacijski izazov jer se najčešće pomoću njih olakšavaju procesi proizvodnje, usluživanja i sl. Ovdje se isto, odnosno slično misli i kada su u pitanju promjene u proizvodnji odnosno tržišnoj strukturi.

Demografske promjene u svakom slučaju mogu predstavljati značajan inovacijski izazov bilo da se radi o priljevu ili odljevu stanovništva (potencijalnih potrošača), odnosno promjeni navika određene skupine. Nove spoznaje i znanja su sigurno jedne od ključnih inovacijskih izazova te je sigurno kako većina inovatora i poduzetnika ima (barem u samim počecima), snažnu motivaciju potaknutu novim spoznajama i znanjima radeći u i na poslovnom projektu.

Posljednji inovacijski izazov prema Schumpeteru (1934), predstavlja promjenu u razmišljanju. Ono što je poduzetnik odnosno inovator mislio na početku, ne mora značiti da će misliti i na kraju realizacije svoje poslovne zamisli odnosno ideje. Prema Druckeru, (istog mišljenja su i Kirchoff<sup>136</sup> i Hornaday<sup>137</sup>), poduzetništvo nije samo osnivanje novog malog poduzeća, nego ono predstavlja stvaranje novog tržišta, novog potrošača, mobiliziranje tuđeg novca koji se ulaže u područje veće produktivnosti i većeg profita.

Richard Cantillon (1680. - 1734.), prvi je suvremeni teoretičar poduzetništva koji opisuje poduzetničke aktivnosti i navodi karakteristike profita.<sup>138</sup> Prema određenju ili definiciji Baumola i Blindera,<sup>139</sup> poduzetnik je pojedinac koji ovisno o pravilima igre u radnom društvu, svoje poduzetničke sposobnosti usmjerava u produktivno, neproduktivno ili destruktivno poduzetništvo. Joseph Schumpeter (1883. - 1950.) *otac poduzetništva*, austrijski i američki ekonomist i sociolog, definira poduzetništvo kao stvaranje inovacija, što je osnova za gospodarski rast i razvoj.<sup>140</sup>

Nema sumnje kako je gospodarski razvoj određene nacionalne ekonomije funkcionalno ovisan o inovativnosti poslovnih ljudi i njihove spremnosti ulaganja u nove poslovne pothvate. U slobodnoj tržišnoj utakmici, gotovo sva investicijska aktivnost zasniva se na poduzetništvu

---

<sup>136</sup> Kirchoff, B. A. 1998. *Entrepreneurship's contribution to economics*. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 16/2. 100. str.

<sup>137</sup> Hornaday, R. W. 1999. *Thinking about Entrepreneurship: a Fuzzy Set Approach*. Journal of Small Business Management. Vol. 30/4. 19-20. str.

<sup>138</sup> Tkalec, Z. *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“. Zagreb, Hrvatska.

<sup>139</sup> Baumol i Blinder. op. cit. bilj. 36.

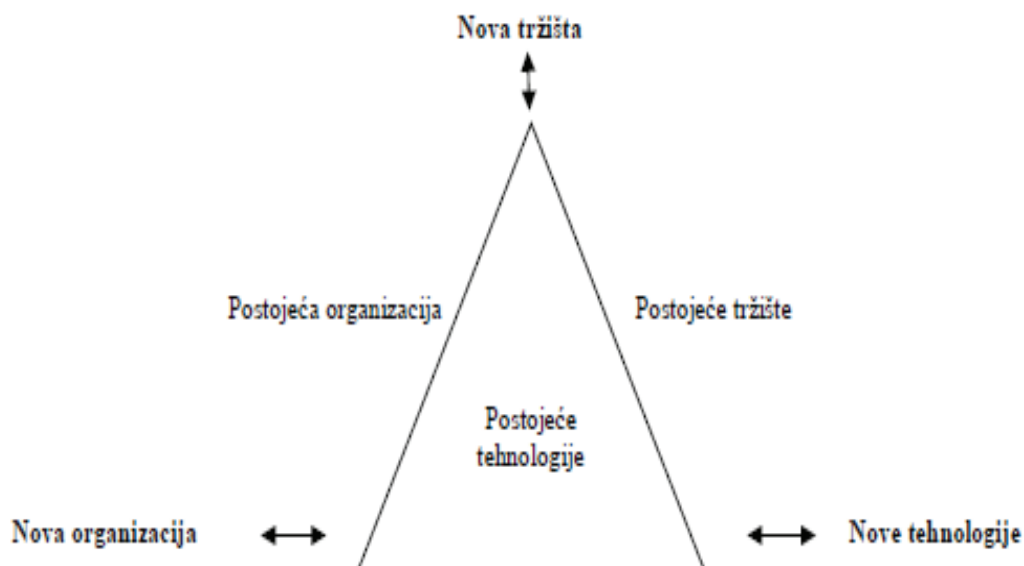
<sup>140</sup> Tkalec. op. cit. bilj. 117.

poslovnih ljudi. Također treba naglasiti kako se u praksi poslovanja, uloga poduzetnika često razlikuje od same uloge inovatora.

Budući da ljudi koji raspolazu novcem, ne moraju biti obdareni svojstvom inovativnošću, stoga poduzetništvo, vlasništvo i menadžment mogu biti sasvim razdvojeni. Vlasnički rizik ne mora, u tom slučaju, preuzimati poduzetnik jer on ne mora ujedno biti i menadžer. Inovacija, kao konačni rezultat inovativnosti, bitna je odrednica u strategiji poslovanja i nikad ne završava jer nema takve mogućnosti kao što je neograničena, održiva konkurentska prednost. Trenutak otkrića nečega novog što daje konkurentsku prednost, bit će temeljem tisućama drugih poduzeća koje će pokušati oponašati ili ponašati slično te se i dokazivati na njemu.

Prema tome, jedini je način kako bi se ostalo na čelu tržišne igre, kontinuirano, neprekinuto ostvarivanje novih ideja.<sup>141</sup>

Za poduzetnike i menadžere modernog biznisa, razumijevanje inovacije je nužno jer je ona jedna od ključnih snaga u današnjem biznisu, a ujedno i jedan od najvećih izazova. Inovacija može proizići iz nekog od triju usmjerenja, kako je to i prikazano na slici br. 1.



Slika 1. Tri usmjerenja inovacije

Izvor: Bubble i Kružić (2006: 70)

Iz prikazane slike vidljivo je kako inovacije mogu doći tehnološkim putem koji je usmjeren na to kako se nešto radi; od tržišta koje je usmjereno na to kako će se koristiti inovacija; od

<sup>141</sup> Škrtić. op. cit. bilj. 21. 69. str.

organizacije u kojoj se uvođenje novosti u postupku i radu događa. Inovacija zahtjeva promjene na sve tri dimenzije. Kako bi mogla preživjeti/opstati, nova tehnologija može zahtijevati nova tržišta i novu organizaciju koja će je prodati.

### 3. 4. Kreativnost u poduzetništvu

Kreativnost je sposobnost promatranja stvari i pojava na drugačiji, nov način, u kojem se uspostavljaju novi odnosi, sagledavaju perspektive i razvijaju ideje te uočavaju mogućnosti stvaranja nečeg novog<sup>142</sup>. Rezultat procesa kreativnosti su praktična rješenja za uspješno korištenje znanstvenih (općenito), tržišnih, tehničkih, kadrovskih, informacijskih i drugih potencijala.

Kreativan poduzetnik lakše će doći do svojih potrošača, a time i do poslovnog uspjeha, za razliku od onog poduzetnika koji nema kreativnu dimenziju.<sup>143</sup>

Kreativnost ovisi o dva tipa čimbenika i to o:<sup>144</sup>

- mikročimbeniku koji djeluje u poduzećima i
- makročimbeniku koji proizlazi iz gospodarskog i društvenog okruženja.

Mikročimbenike čine motivacija za stvaralački rad, struktura ljudskih resursa, kvaliteta inovacijskoga potencijala, način vođenja poduzeća, primjena modernih tehnika poslovanja, poticanje stvaralačkog mišljenja i sl. Makročimbenike kreativnosti neke zemlje čine sastavnice političkog i gospodarskog okruženja, a najviše stupanj demokratičnosti i slobode misli, stabilnost zakonodavnog sustava i pravila pravne države. To su zapravo i temeljni uvjeti za razvoj kreativnog poduzetništva. U državi se najbolje potiče kreativnost i inventivnost tako da se dopušta, pa čak i stimuliraju, što veće razlike u promišljanjima.

Usmjeravanje kreativnog mišljenja i kreativnog procesa je iz navedenih razloga, najčešće, skoro nemoguće, ali su prijašnje tvrdnje i njihova realizacija, neophodni za slobodu kreativnog mišljenja, odnosno stvaralaštva. Analiza kreativnog mišljenja ograničena je slobodom kreativnoga procesa iz jednostavnog razloga, to su različita kreativna stvaranja, a strukture mišljenja su brojna i različita su oblika. Stoga treba ustvrditi kako kreativnost ne potiče samo iz unutarnjih i spontaniz izvora nekoga pojedinca, nego i iz međusobnih interakcija, brojnih

---

<sup>142</sup> Deželjin J; Dujanić M; Tadin H; Vujić V. 1999. *Poduzetnički menadžment*. Alineja. Zagreb. 69. str.

<sup>143</sup> Hisrich i Peters. op. cit. bilj. 78.

<sup>144</sup> Dobre, R. 2005. *Inovacije, tehnološke promjene i strategije*. Visoka škola za turistički menadžment. Šibenik. 23. str.

socijalnih odnosa, komunikacije, društvene atmosfere i sl. Mikročimbenici kreativnosti pomažu, stimuliraju i olakšavaju kreativno ponašanje pojedinca kao poduzetnika, a makročimbenici kreativnosti omogućuju poduzetniku dostizanje svojih optimalnih kreativnih sposobnosti i izraza posredstvom zdrave gospodarske i društvene sredine. Zanimanje za kreativnost postoji prilično dugo u povijesti čovječanstva. Taj se interes, međutim, odrazio na različite načine, u različitim područjima ljudskog stvaralaštva i u različitim društvenim i gospodarskim sustavima. Ipak, tek u novije vrijeme, čine se intenzivniji naponi na preispitivanju prirode kreativnosti, a prije svega je prisutno zanimanje identifikacije pojedinaca kao nositelja kreativnih procesa. Sve ovo nije ne bez razloga jer je kreativno ponašanje uvjet za iznalaženje poduzetničkih ideja i njihove implementacije u poslovni proces, najteže je od svih drugih oblika ljudskih aktivnosti i ne može se svesti u zadane okvire i usmjeravati. Može se poticati ili onemogućavati, ali vrlo teško usmjeravati.

Kreativnost je fenomen koji još uvijek nema jednostavnih i općeprihvaćenih definicija. Analize ovog fenomena u prvi plan stavljaju različitost njegova značaja. Ipak, na prvom se mjestu ističe i nameće pojedinac, kao nositelj kreativnog promišljanja i kreativnoga procesa.

U današnjem poslovnom svijetu, u kojemu vlada oštra konkurencija, pitanje kreativnost u poslovnom pogledu nikada nije bilo važnije.<sup>145</sup> Kreativni je pojedinac, ponajprije kvalitativno najbolji i svakako originalan te sposoban brzo *proizvoditi* brojne i inovativne ideje, uporan je i potpuno predan rješavanju problema. Osoba je koja se ne priklanja čemu prerano ili intuitivno dok još ne zna dovoljno, neovisnog je rasuđivanja i potpuno otporna prema autoritetima izvan znanosti. Kreativni je pojedinac vrlo često i *neozbiljan i zaigran* u svojim istraživanjima, a od svega je najviše obdaren neobičnom maštovitošću. Bez ovih osobina poduzetničke inicijative ne bi imale osnova za nove poduzetničke pothvate, niti bi činile temelj novih gospodarskih potencijala.<sup>146</sup> Postavlja se pitanje je li moguće ograničiti slobodu kreativnog mišljenja ili ga usmjeravati kada se iskazuje u ovim oblicima: faza pripreme, faza inkubacije (*zaraze* idejom), faza iluminacije (prosvjetljenje - ideja je sinula) i faza verifikacije (provjera sigurnosti ideje)!

Ovakav oblik kreativnog mišljenja karakterističan je samo za ljude širokog znanja, razvijene mašte, potpunim individualcima koji su okrenuti budućnosti, ali željni uspjeha pa i moći nad drugima. Ovakve su osobe otvorene ka novim idejama i informacijama, fleksibilne su u korištenju svih svojih sposobnosti i slično. Psihološka istraživanja pokazuju kako se kreativnost razlikuje u raznim područjima ljudske djelatnosti, ali i da se ljudi kreativci, kako je prikazano,

---

<sup>145</sup> Hayton, J. 2015. *Leadership and Management Skills in SMEs*. Warwick Business School: Department of Business, Industry and Skills.

<sup>146</sup> Dobre. op. cit. .bilj. 102. 24. str.

znatno razlikuju od *prosječno* sposobnih ljudi. Ove faze kreativnog mišljenja nisu standardizirane.

Kreativne faze ponekad se preklapaju, ponekad postoji preskakanje faza, ponekad se neke od njih znatnije ističu, a druge su nešto slabije pa čak i izostanu. Pri opisu procesa kreativnog mišljenja, najvažnije je naglasiti kako taj proces ima dvije važne točke.

Prva, i najvažnija, označava činjenicu da kreativna osoba prikuplja cjelokupni (znanstveni), materijal koji je vezan uz problem i to ujedno predstavlja njegov napor, prije nego dođe do faze iluminacije. To znači kako je ta osoba upoznata s problematikom vezanom za pripremu kreativnoga procesa. Druga činjenica govori o tome da iluminaciju mora slijediti verifikacija kako bi se upotpunio kreativni proces. Ukoliko nije tako, tada ni kreativni proces ne bi imao smisla. Faza verifikacije predstavlja ujedno i temelj za pretvaranje kreativnog procesa u invenciju, a ove u inovaciju. Sve to upućuje na činjenicu da je potreban ogroman napor kako bi se došlo do invencije ili sposobnosti iznalaženja, a nakon toga bi se taj proces, kroz društveno koristan proizvod, uslugu ili proces, realizirao kao inovacija.

Kreativni proces ovisi, koliko o genijalnosti, toliko i o upornosti. U kompleksnim i kompliciranim gospodarskim i društvenim odnosima put od invencije, kao rezultata kreativnog mišljenja i kreativnoga procesa, do inovacije zna biti veoma dug i neizvjestan. Kreativni procesi dokazano i nezaustavljivo stvaraju nove ideje i obogaćuju društvenu i gospodarsku stvarnost. Kreativnost predstavlja jedan od ključnih uvjeta uspješnog poslovnog pothtava.<sup>147</sup> Pored toga što kreativnost doprinosi ostvarenju većeg profita ona uvelike motivira i samog poduzetnika.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Hisrich i Peters. op. cit. bilj. 78.

<sup>148</sup> Lambson. op. cit. bilj. 76.

## 4. ODVJETNIŠTVO, PRAVO I PRAVNA STRUKA

### 4. 1. O pravu i pravnim granama

Pravo predstavlja ukupnost pravnih propisa, načela i instituta pomoću kojih se uređuju odnosi u nekoj društvenoj zajednici. Pomoću njih se reguliraju životni odnosi među ljudima, ali i odnosi svih osoba prema društvenoj zajednici u kojoj se oni nalaze i čijim pravilima su podvrgnuti. Pravna znanost predstavlja društvenu znanost kojoj su ključni objekti proučavanja kako država tako i pravo. Pravna je znanost izgradila sustav koji objedinjuje više specifičnih pravnih znanosti. Tako se sustav pravne znanosti može podijeliti u tri primarne skupine i to:<sup>149</sup>

- ⇒ skupinu opće teorijskih pravnih znanosti (unutar nje izučavaju se pojmovi koji su isti u svim zemljama i pravnim sustavima, uz isključenje povijesnog razdoblja, zemljopisnog položaja itd.);
- ⇒ skupinu povijesnopravnih znanosti (bavi se proučavanjem razvoja prava kroz povijesnu dimenziju);
- ⇒ skupinu pozitivnopravnih znanosti (izučava konkretne pravne sustave koji egzistiraju u sadašnjem trenutku).

Pravo promatrano sa subjektivnog stajališta, su i obveze koje pojedincu, odnosno subjektu prava, pružaju i diktiraju uredbe objektivnog prava. Svako nastojanje da se odredi jedan pojam, treba uzeti kao polaznu točku za obično značenje riječi koja obilježava pojam. U određivanju pojma prava, treba početi od postavljanja pitanja kao što su:

Imaju li društvene pojave koje se uglavnom nazivaju 'pravo', određenu zajedničku značajku koja ih razlikuje od ostalih društvenih pojava slične naravi? Je li ta značajka od takve važnosti u društvenom životu osoba da može predstavljati temelj pojma koji bi služio za spoznaju društvenoga života?

Iz ekonomskih razloga trebalo bi početi od najšire moguće uporabe riječi *pravo*.

Vjerojatno se ne može naći nikakva značajka kakva se traži. Možda je stvarna uporaba riječi na taj način neodređena da termin pod nazivom *pravo*, ne pokazuje bilo kakve zajedničke značajke

---

<sup>149</sup> Klarić, P; Vedriš, M. 2008. *Gradansko pravo*. 11. izdanje. Zagreb. 128. str.



od realne vrijednosti. Ali ako se takva značajka može naći, u tom slučaju postoji osnova da se unese u definiciju.<sup>150</sup>

To ne podrazumijeva kako bi bilo pogrešno da se odredi uži termin prava koji neće obuhvaćati sve termine koji se uglavnom nazivaju *pravo*. Jedino je pitanje mogu li oni poslužiti teoretskom cilju kojem su namijenjeni?<sup>151</sup> Terminu prava čiji je obujam općenito uzet, poklapa se s običnim značenjem, ako su ostale okolnosti iste. U tom slučaju obično se daje prednost nad pojmom koji se može primijeniti isključivo na mnogo manji dio pojava. Čak i poslije pojave boljševizma, nacionalsocijalizma i fašizma, govori se o ruskom, njemačkom i talijanskom *pravu*.

Bilo bi od izuzetnog značaja kada bi se u odrednicu pravnoga poretka implementirao neki minimum osobne slobode i mogućnosti privatne svojine. Jedina posljedica usvajanja takve odrednice, bila bi da se socijalni poredak koji vlada u Rusiji, Italiji i Njemačkoj ne bi više mogao priznavati kao pravni poredak i pored toga što posjeduju veoma bitne zajedničke elemente s društvenim poretkom demokratsko-kapitalističkih država.

Navedeni pojam, koji se javlja u djelima o pravnoj filozofiji, također ukazuje na činjenicu kako politička naklonost može utjecati na odrednicu prava. Pojam prava ovdje je tako određen da odgovara jednom posebnom idealu pravde, stoga, idealu demokracije i liberalizma. S pozicije znanosti koja ne postavlja nikakve moralne ili političke sudove o vrijednostima. Demokracija i liberalizam samo su dva moguća načela društvene organizacije, na isti način kao što su to i autokracija i socijalizam.<sup>152</sup> Ne postoji znanstveni razlog kako bi pojam prava bio na taj način određen isključivanju ove posljednje odrednice. Pojam koji je upotrebljen, ne posjeduje nikakvu moralnu oznaku. On označava jednu posebnu tehniku društvene organizacije. Problem prava kao znanstveni problem, predstavlja problem društvene tehnike, a ne problem morala. Postoje takvi pravni poretki koji su, s jednog određenog stajališta, nepravedni. Pravo i pravda su dva oprečna pojma. Pravo koje se razlikuje od pravde je pozitivno pravo.

Pravo se uglavnom može promatrati kao društvena pojava, kao uređena cjelina pravnih norma i društvenih relacija ili odnosa i kao sustav prava, povezanost nekih pravnih norma kao sustav. Kao društvena pojava pravo se vezuje za različite društvene pojave, a posebno za običaj i moral. Ipak, zajedničko za pravo i druge društvene norme je da su to pravila koja vrše reguliranje, odnosno ustanovljavanje pravilnog odnosa ljudi u društvu.<sup>153</sup> Država je pružila primarne elemente i učinila razliku kod pravnih norma u odnosu na ostale društvene norme. Stoga je

---

<sup>150</sup> Harašić, Ž. 2/2009. *Dometi sistematskog tumačenja u pravu*. Zbornik radova pravnog fakulteta u Splitu.

<sup>151</sup> Visković, N. 1997. *Argumentacija i pravo*. Pravni fakultet u Splitu. Split.

<sup>152</sup> Ibid.

<sup>153</sup> Ibid.

država ta koja daje pravno obilježje normama što se odražava na osiguranje primjene norme te osiguranju sankcije u slučaju ako se norme ne primjenjuju. Država kreira, odnosno stvara pravne norme, ali ih isto tako mogu stvarati i različite organizacije pa i privatne osobe. Sukladno tomu, za karakter pravnih norma nije važno tko ih kreira ili stvara, već da država osigurava primjenu pravnih norma, te da ih sankcionira zbog toga što država za razliku od drugih organizacija ima monopol koji se manifestira u primjeni tih istih norma.

Sam pojam, odnosno termin prava, određuju teoretičari i filozofi prava. Razlikuju se deskriptivne i preskriptivne odrednice prava. Prvi problem na koji se nailazi pri razmatranju uvođenja u pravo, svodi se na definiranje samog prava. Pravnici se ne mogu dogovoriti o samo jednoj odrednici definicije prava. Od toga kako je pravo određeno i shvaćeno, ovisi daljnje određivanje pojmova i proučavanja prava. Čini se kako nema suvremene, apsolutno najbolje definicije. Cilj pravne znanosti je sistematizirati dostignutu razinu građe o pravu kako bi moderna znanost prava imala materijal za konstruiranje vlastita odnosa prema općem razumijevanju prava.<sup>154</sup>

Pravni poredak kao jedna od vrsta društvenog poretka koji je reguliran pravnim normama, posjeduje svoje normativne i faktičke elemente. Kao nositelji dvaju različitih pogleda na svijet izdvajaju se normativisti i fakticisti. Jedan od najpoznatijih teoretičar normativizma je ujedno i utemeljitelj čiste teorije prava je Hans Kelzen.

Po normativistima temelj za shvaćanje prava nalazi se unutar norme. Mišljenja su kako pojave treba dovesti u logički sklad s normom. Po shvaćanju normativista, pravo se uzdiže iznad ljudskog ponašanja. Da pravo nije na ovaj način shvaćeno ne bi postojala mogućnost razlikovanja kaznenog djela ubojstva od izvršenja smrtne presude. I jedno i drugo predstavljaju ljudska djela s posljedicom prestanka ljudskoga života, tek uz ideju prava može se uočiti da je prvo protupravno, a drugo pravom opravdan prestanak život.<sup>155</sup>

Dok normativisti navode kako je pravo sastavljeno od norma koje iskazuju ono što treba biti, fakticisti u pravu prepoznaju ono što jeste. Predstavnici pravnog fakticizma ističu kako je pravo uvijek i po svemu faktičko stanje i zbivanje, jedan faktički poredak stvari smješten u postojećoj društvenoj realnosti.<sup>156</sup> Pravo je jedan specifičan proces, odnosno djelatnost sastavljena od misli koje se iskazuju jezikom bilo usmeno ili pismeno.

---

<sup>154</sup> Harašić, Ž. 2/2009. *Dometi sistematskog tumačenja u pravu*. Zbornik radova pravnog fakulteta u Splitu. Split.

<sup>155</sup> Visković. op. cit. bilj. 130.

<sup>156</sup> Avramović, D; Vukadinović, G. 2014. *Uvod u pravo*. Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu.

Iskazi mogu biti deskriptivni i preskriptivni. Funkcija deskripcije je izvještavati o činjenicama te na taj način posredno utjecati na ponašanje osoba. Funkcija preskripcije je izvještavati o nečijim željama i volji i tako neposredno utjecati na ljudsko ponašanje, potičući ih i usmjeravajući ih u nekom određenom smjeru. Očito je kako normativizmom vladaju preskriptivni, a fakticizmom deskriptivni iskazi.<sup>157</sup>

Pravo se može promatrati filozofski i metafizički ili ga možemo vezati uz pravdu, slobodu, čast i sl. Smatra se kako pojam *pravo*, treba odrediti prije svega u najširem smislu kao društvenu pojavu. Pravo predstavlja skup pravnih norma koje određuju, odnosno reguliraju, društvene odnose unutar države, usmjeravajući ih k razvoju i ostvarenju nekih vrijednosti i ciljeva, a čija je primjena osigurana od strane države, njenim sustavom koji raspolaze monopolom fizičke prisile. Pravo u konačnici ima svojstvo i funkciju discipliniranja slobode, odnosno reguliranje odnosa unutar društvene zajednice, a ujedno je nezainteresirano za neke određene odnose. Samo oni odnosi koji su konfliktni, regulirat će se pomoću pravnih norma.

Pravne norme donose se s ciljem primjenjivanja. Namjera države je imati pravo koje se primjenjuje, kao i da pravni poredak bude učinkovit. Uslijed svega navedenoga stvara se - pravo. Pravna norma njime regulira društvene odnose i usmjerava ih svome cilju. Stoga je primjena prava veoma značajan element pravnog poretka. Primjena prava sastoji se u primjeni pravnih norma. Kako je pravna norma kreirana iz dva osnovna elementa, dispozicije i sankcije, to se i njena primjena sastoji od ponašanja po dispoziciji i po sankciji.<sup>158</sup>

Ponašanje subjekta po dispoziciji ne predstavlja prinudni karakter. Sukladno tomu, ponašanje po dispoziciji dobrovoljno je pa se takva primjena prava naziva dobrovoljnom primjenom. Takva dobrovoljnost u stanju je biti autonomna ili heteronomna.

Dok ponašanje po dispoziciji ovisi o volji subjekta, ponašanje po sankciji je obvezno. Primjena prava po sankciji, naziva se prinudnom primjenom prava, a nasuprot tomu postoji i dobrovoljna primjena sankcije kao i prinudna primjena sankcije. Kako bi se pravo moglo primjenjivati, država mora kreirati određene uvjete. Primjerice, kada država uređenim aktom propiše da je osnovno obrazovanje obvezno, u tom je slučaju ista ta država dužna osigurati osnovne uvjete za

---

<sup>157</sup> Harašić, op. cit. bilj. 133.

<sup>158</sup> Visković, N. 16/1979. *Elementi semiotike prava*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu. 165. str.

obvezno školovanje, kao što su izgraditi obrazovnu ustanovu, tj. školu te kreirati i druge prijeko potrebne uvjete za provedbu donesenog akta.

Pravne se norme promatraju u odnosu prema osobama na koje se odnose, u odnosu na prostor u kojemu važe i u odnosu prema vremenu u kojemu važe. Prostorno uvažavanje prava odnosi se na osobe koje žive na prostoru države čije je pravo važeće. U segmentu diplomatskih predstavnika ne koristi se teritorijalni princip, nego se pravi izuzetak odnosno eksteritorijalnost. Pravilo je kod općih pravnih norma da su validni na prostoru onog državnog organa na koji se primjenjuje i vlast tog istog nadležnost organa.

Vremenska validnost pravne norme, odnosi se na vremenske odrednice u kojima je ta norma na snazi.<sup>159</sup> Početak validnosti pravne norme predstavlja trenutak kada pravna norma dolazi na snagu, a to je određivanje vremena od donošenja norme do stupanja na snagu iste. Dva su načina koja egzistiraju pri određivanju ovoga vremena, a to su određivanje općeg roka ustavom za stupanje na snagu svih općih akata i izglasavanje određenog roka u samom aktu.

Rok koji je određen ima za namjeru upoznavanje subjekta s normom. Treba navesti kako je vrlo teško izvršiti određivanje trenutak prestanka validnosti pravne norme. Kada se radi o prestanku validnosti pravne norme, nužno je naglasiti osnovni princip, a taj je da pravna norma može prestati važiti ili se može staviti izvan snage i to isključivo pravnom normom ili veće pravne snage.<sup>160</sup>

U pogledu konkretnih/pojedinačnih pravnih norma, početak se obično određuje u samoj normi dok, kada se govori o prestanku validnosti pojedinačne norme, vrijedi pravilo da primijenjena pojedinačna norma, kao i postupanje prema njoj, dovodi do prestanka validnosti iste te norme. Povratna snaga pravne norme uočava se i sastoji u činjenici kako su pravne norme validne i vrijede čak i za vrijeme prije nego što su donesene.

Kod retroaktivnog djelovanja pravnih norma, subjekt nije siguran hoće li njegovo ponašanje biti ispravno, tj. u skladu s normama, stoga bi svakako trebao izbjegavati djelovanja koja imaju povratnu snagu te svoja djelovanja i ponašanja dozvoljavati i zadržavati u granicama (ograničavati), samo u posebnim prilikama.

---

<sup>159</sup> Harašić. op. cit. bilj. 133.

<sup>160</sup> Ibid.

## 4. 2. Povijest prava

Pravne se znanosti ubrajaju u jedne od najstarijih društvenih znanosti. Sve do 19. stoljeća, kada su njemačkoj filozofskoj misli i znanstvenoj misli spojene u jednu znanstvenu disciplinu – teoriju države i prava - znanost o državi razvijala se neovisno o znanosti o pravu. U segmentu opće filozofije počelo se, s druge strane, razvijati učenje o pravu, iako u daleko manjem omjeru. Za njega je značajno razmatranje o osnovi i opravdanosti prava, čiji je najznačajniji rezultat uobličena ideja prirodnog prava.<sup>161</sup> Do snažnog razvoja znanosti o pravu tek dolazi u rimskoj pravnoj misli koja poklanja daleko veću pozornost proučavanju prava, nego proučavanju države. Sistematizirana opća znanja o pravu prerastaju, nešto kasnije, u posebnu pravnu disciplinu koja se proučava kao uvod u pravne znanosti, kao što je slučaj s Gajevim institucijama iz 2. stoljeća ili s institucijama u Justinijanovom *Corpus iuris civilis*.

S pravnog stajališta, odnosno s pravne pozicije, država je kreator prava. Nakon što je stvoreno, pravo se odriče svoga kreatora, ono hoće i želi živjeti po svojim vlastitim zakonima, kao da je samo sebi cilj. Ideja prava posjeduje svoja tri pogleda: pravdu, svrsishodnost i pravnu sigurnost. Država donosi zakone, odnosno uređuje pravne norme i sve ono što se naziva pravom, ali ga također i primjenjuje. Rasprostranjena i prihvatljiva teorijska pozicija je kako su država i pravo dvije strane iste pojave, zbog toga što država bez prava i ne predstavlja državu, u takvoj grupi može vladati isključivo nered, nesigurnost i narušavanje sloboda. Na taj je način, pravo bez države nezaštićeno, ne ostvaruje se pa ga stoga i nema.<sup>162</sup>

Uslijed i zbog činjenice da u prvobitnoj zajednici nije postojala država, može se doći do zaključka kako za državu nije svojstveno ni postojanje prava. Ipak, mnoga su primitivna društva bila itekako dobro organizirana i uređena. Takva su društva besprijekorno funkcionirala i točno se znalo tko bi trebao što raditi, koje je ponašanje dozvoljeno, a koje je neprimjereno odnosno nedopustivo. Primarni regulator ponašanja bili su običaji. Odnose unutar skupine regulirao je i uređivao skup nepisanih pravila, koja su nastajala dugotrajnim ponavljanjem ponašanja kroz više generacija. Unutar ovakvih zajednica bili su vidljivi snažni tragovi prošlosti gdje je proizvodnja bila skromna, gospodarstvo naturalno, a pravo nerazvijeno i obično vezano uz religiju koja je bila ispunjena s puno formalizma i simbolike.<sup>163</sup> U krilima plemenske zajednice, oblikovao se

---

<sup>161</sup> Harašić. op. cit. bilj. 133.

<sup>162</sup> Gorenc, V. i dr. 2006. *Osnove statusnog i ugovornog prava*. Zagreb.

<sup>163</sup> Klarić i Vedriš. op. cit. bilj. 128.

zametak pravnih sustava država koje se stvaraju, a običajna pravila rodovsko-plemenskih zajednica, postupno prerastaju u običajno pravo prvih zemalja, odnosno državnih tvorevina.

Prve države bile su oblikovane poput malih samostalnih gradova. U Sumeru je već u 3. tisućljeću prije nove ere, postojao veliki broj takvih novonastalih državnih tvorevina. Za vrijeme vladavine Ur Namu, pojavio se i njegov zakonik poznat kao Ur Namu zakonik. Zakonik Ur Namu sadrži odredbe zaštite siromašnih od bogatih, čišćenju zemlje od otimača, varalica i podmitljivaca, odredbe o preljubu, silovanju, o povratku odbjeglog roba, o kaznama zbog povrede te odredbe o kazni uranjanja u rijeku zbog lažne optužbe.

Zakonik babilonskog cara Hamurabija, predstavlja najznačajniji pravni spomenik pisan klinastim pismom koji je tek 1901. godine pronađen. On predstavlja najrazvijeniji izdanak jedne znatno starije pravne kulture. Ispisan je na crnom kamenu te je jedan od najpotpunijih pravnih izvora starog vijeka.

Rimska država dugovječno se protezala na nekoliko kontinenata. Na primjeru rimske države može se sagledati kako nastaje jedan politički i pravni poredak i kojim se mehanizmima pravo prilagođavalo životu te kakav je bio odnos prava i gospodarstva. Značajan razlog je u pojmu koji rimsko pravo posjeduje na ovom prostoru, kreirajući kontinentalno suvremeni pravni sustav. Pravni sustavi mogu se podijeliti u dvije skupine: oni koje su nastali na temeljima rimskog prava i oni koje su se razvili pod utjecajem engleskog precedentnog prava.

Rimsko pravo predstavlja uvod u suvremeno građansko pravo. Stoga, pod rimskim pravom treba podrazumijevati ono pravo koje je važno, tj. imalo validnost kao pravni poredak u rimskoj državi i to od njezina početka, odnosno od osnivanja Rima 754. godine prije nove ere, do cara Justinijana. I pored toga što je rimska država prestala postojati prije više od 1500 godina, na velikom broju pravnih fakulteta proučava se Rimsko pravo kao poseban predmet. Važno je istaknuti kako je pomalo neuobičajeno da visokoškolske ustanove u Republici Hrvatskoj nakon tolikih stoljeća, proučavaju pravni poredak jedne davno ugašene civilizacije u kojoj je postojao najsuroviji oblik eksploatacije i gdje je čovjek mogao biti predmet nečije svojine.<sup>164</sup>

Prvi je razlog vjerojatno u značaju povijesti općenito. Kao što bi studenti, primjerice filozofskih fakulteta trebali znati tko su bili i osnovne postulate Sokrata, Platona, Aristotela, tako bi studenti

---

<sup>164</sup> Visković. op. cit. bilj. 130.

arhitekture trebali ponešto znati iz povijesti o raznim stilovima pa bi tako i pravnici, tj. studenti pravnog fakulteta, trebali poznavati ne samo pravo kakvo je danas, nego i njegovu prošlost. U povijesti gotovo ništa ne umire bez ostataka tako da su u današnjem društvu i suvremenom čovjeku prisutni i sedimenti davne prošlosti.

Rimsko pravo predstavlja dio nasljeđa iz antike, koje je bogato i raznovrsno, no pored svega toga i danas postoje mišljenja kako je ono danas nepotrebno. Rimski država bila je velika i dugovječna. Na njenom primjeru može se uočiti kako nastaje jedan politički i pravni poredak, kojim se mehanizmima pravo prilagođava životu, kakav je odnos prava i gospodarstva. Drugi razlog je u značaju koji rimsko pravo posjeduje na ovom prostoru. Suvremeni pravni sustavi dijele se na dvije skupine: oni koji su nastali na tradicijama rimskog prava i koji su se razvili pod utjecajem engleskog precedentnog sustava.<sup>165</sup>

Skupini *civilnog prava* pripada cijela kontinentalna Europa. Zemlje istočne Europe, poslije propalih eksperimenata, vraćaju se ovom sustavu. Zajedno s grčkom filozofijom, rimsko pravo predstavlja najviši segment i najdragocjenije iskustvo antičke civilizacije. Ono je stvorilo jednu dobru pravnu tehniku i terminologiju te ponudilo rješenja problema koji se mogu pojaviti u bilo kojem pravnom sustavu.<sup>166</sup>

Pravni instituti starog Rima, posebno oni iz obligacijskog i stvarnog prava, u velikoj mjeri utjecali su na rješenja kojima se i danas služimo. U vrijeme kada su se počeli razvijati gradovi i trgovina, Europa je u srednjem vijeku preuzela rimsko pravo, a prve građanske kodifikacije potomci su zbornika rimskog prava, sastavljenog za vladavine cara Justinijana, tzv. *Corpus iuris civilis*. Tako su do današnjih dana spašeni neki instituti rimskog prava, kao što su: podjele stvari, zaštita svojine, državnina, službenosti, određenje ugovora i slično. Iz ovoga je jasno kako rimsko pravo predstavlja uvod u suvremeno građansko pravo. To pravo omogućuje bolje shvaćanje ustanova privatnog prava. Rimski su pravnici znali sažeto i koncizno izraziti određena osnovna pravna načela, iako su slabo koristili definicije. Dio tih izreka nastao je u srednjem vijeku, kroz tumačenja rimskih tekstova.<sup>167</sup>

Jedna od prvih znanosti koja je bila predmet sveučilišnih studija bilo je rimsko pravo pa i prvi su pravni fakulteti nastali u 11. stoljeću na tlu Italije. Stoga rimsko pravo predstavlja najstariju društvenu znanost. Većina ranijih umova o društvu i ekonomiji, bili su po obrazovanju pravnici, a rimsko pravo bilo je temelj sveučilišnih studija.

---

<sup>165</sup> Klarić i Vedriš. op. cit. bilj. 128.

<sup>166</sup> Ibid.

<sup>167</sup> Visković. op. cit. bilj. 130.

#### 4. 2. 1. Grane prava

Sustav pravne znanosti poznaje više grana prava, a ovdje će se pokušati iznijeti i pojasniti neke od njih. Ustavno pravo predstavlja granu prava koje proučava osnove na kojima se temelji država, kao i slobode prava i dužnosti osoba i građana.

Ova se vrsta prava odnosi na granu prava koje se bavi osnovama društvenopolitičkog uređenja, odnosno organizacije vlasti određene zemlje pa tako i osnovnim pravom i dužnosti građana neke države. Ustavno je pravo uglavnom kodificirano u formi pisanog ustava koji čini osnovni pravni akt određene države, ali njegov izvor isto tako mogu biti specifični običaji, ustavne konvencije i sudska praksa. U nekim slučajevima se, posebno u ne tako mlađoj pravnoj literaturi, kao sinonim upotrebljava i izraz *državno pravo*.<sup>168</sup>

Upravno pravo predstavlja granu prava koja vrši uređenje upravne djelatnosti, a uobličeno i sačinjeno je od grupa pravnih norma koje se bave uređivanjem organizacije uprave, segmenta djelovanja, postupak rada i način nadzora i odgovornosti subjekata koji izvršavaju upravne poslove. Segment života koje tretira uprava, mnogobrojni su i vrlo različiti. S pozicije provođenja zakonitosti, zaštite građana i rada uprave, veoma su bitne norme upravnog postupka. Norme upravnog postupka određuju način rada nositelja upravne djelatnosti u kreiranju upravnih akata putem kojih se odlučuje u vezi prava i obveza određenih subjekata. Upravnu djelatnost javnog karaktera obavljaju državna tijela. Ipak, određene poslove javnog značaja mogu izvršavati i pravne osobe poput škola, sveučilišta, zdravstvenih ustanova i određenih trgovačkih društava.<sup>169</sup>

Financijsko pravo podrazumijeva grupu pravnih pravila koja uređuje odnose pribavljanja, raspodjele i trošenja sredstava s ciljem financiranja javnih djelatnosti i financijskog poslovanja pravnih osoba, posebno zbog javnog nadzora nad prikupljanjem i trošenjem njihove imovine.<sup>170</sup>

Financijsko pravo može se podijeliti u dvije primarne grane i to:<sup>171</sup>

- Monetarno pravo – pravila o kreiranju, korištenju i ostalim radnjama koje uključuju novac, te o bankovnim radnjama s novcem. Monetarno pravo djeluje na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

---

<sup>168</sup> Ibid.

<sup>169</sup> N.N. br. 47/09. Zakon o općem upravnom postupku (stupio na snagu 1. siječnja 2010.).

<sup>170</sup> Visković, Nikola. 2001. *Teorija prava i države*. Birotehnika. Zagreb. 283. str.

<sup>171</sup> Ibid. 284. str.



- Pravo javnih financija – pravila o sačinjavanju, izboru i realizaciji proračuna kao i o javnim zajmovima i naplaćivanju poreza i sl.

Građansko pravo ili *civilno pravo*, predstavlja grupu pravnih norma kojima se kreiraju odnosno uređuju društveni odnosi u koje osobe stupaju uslijed stvari, djelovanja i imovine pa se takve relacije ili odnosi nazivaju građanskopravnim odnosima. Od 19. stoljeća, vremenom se od samog građanskog prava *odcijepilo* trgovačko pravo, dok se u novije vrijeme obiteljsko pravo, radno pravo, pravo industrijskog vlasništva i druga prava izučavaju kao posebne grane prava. Ipak je isti korijen svih tih segmenata prava zasigurno očit, te se na odnose iz tih oblasti primjenjuje velik broj odredbi iz *običnog* građanskog prava. Naprimjer, ugovor između trgovačkih društava smatrat će se sklopljenim pod strogo onim uvjetima koji vrijede za sve slučajeve građanskopravnih ugovora. Na taj način se sve grane prava koje su posljednja dva stoljeća nastale iz građanskog prava, promatraju na temelju zajedničkih gledišta. Tako se u hrvatskom pravnom jeziku uvriježilo govoriti o *privatnom pravu* kao pojmu kojim se obuhvaćaju sve srodne pravne grane.<sup>172</sup>

Obiteljsko pravo predstavlja grupu pravnih pravila i načela putem kojih se vrši uređivanje obiteljskih odnosa, dakle, osobnopravni i imovinskopravni odnosi obitelji kao i članova obitelji u odnosu s trećim osobama. Najprije, normama obiteljskog prava vrši se uređivanje braka i bračnih odnosa te odnosa roditelja i djece unutar obitelji.

Obiteljsko se pravo smatralo dijelom građanskoga prava, što se i u današnjem vremenu može vidjeti unutar građanskih zakonika određenih država kao što su na primjer Austrija i Njemačka, koji uključuju i norme obiteljskog prava. U sklopu moderne pravne znanosti, zastupljeno je mišljenje i stajalište o obiteljskom pravu kao neovisnoj grani prava, čije norme čine odvojenu cjelinu i kreiraju samostalan segment pravnog sustava.<sup>173</sup>

Trgovačko pravo predstavlja grupu pravnih pravila koja uređuju subjekte trgovačkog prava i pravne poslove trgovačkog prava. U Republici Hrvatskoj je Zakon o trgovačkim društvima donesen 1993. godine, a njegova primjena počinje od 1995. godine. U suvremenim uvjetima, trgovačko pravo predstavlja granu prava koja se odnosi na prava i obveze nastale iz isporuka

---

<sup>172</sup> Klarić i Vedriš. op. cit. bilj. 128.

<sup>173</sup> Obiteljski zakon. Narodne novine, broj 116/2003., 17/2004., 136/2004.

robe i pružanja usluga te na pravne ustanove koje unapređuju i omogućuju tijekom trgovačkih procesa odnosno poslova.<sup>174</sup>

U širem smislu, kazneno pravo predstavlja granu prava koja se odnosi na državnu vlast kažnjavanja, dok u širem smislu objedinjuje: materijalno kazneno pravo, kazneno procesno pravo i izvršno kazneno pravo.<sup>175</sup>

Najšire rečeno, radno pravo se može odrediti kao sustav pravnih propisa putem kojih se definiraju radni odnosi. Pored navedenih grana prava postoje još - međunarodno pravo, međunarodno privatno pravo, građansko procesno pravo, međunarodno građansko procesno pravo, crkvena i religijska prava (kanonsko, šerijatsko, židovsko) te druge pravne grane.<sup>176</sup>

### 4. 3. Odvjetništvo i odvjetnička struka

Odvjetništvo se može odrediti kao samostalna služba kojoj je glavni zadatak pružanje pravne pomoći fizičkim i pravnim osobama kada je u pitanju ostvarivanje njihovih prava, pravnih interesa kao i zaštita istih. Odvjetnici su osobe koje se bave odvjetništvom, te su oni najčešće organizirani u zasebne privatne struke koje pružaju ove usluge uz određenu naknadu.<sup>177</sup> Kada su u pitanju poslovi odvjetništva i ono čime se bave odvjetnici, oni uključuju davanje pravnih savjeta, zastupanje stranaka na sudovima u tijeku parnica, kao i sastavljanje isprava koje se koriste u pravnom prometu. Kada je u pitanju pravna struka bitno je napomenuti da je i samo odvjetništvo staro gotovo kao i pravna struka. Govoreći o profesionalnim pravnicima, njihovo postojanje datira još od razdoblja starog Rima, u drugom stoljeću prije Krista pa sve do petog stoljeća. Riječ *advokat* potječe iz rimskih izvora, a njegova je definicija - osoba koja je za određenu naknadu ili nagradu zastupala ili savjetovala stranku po nekim pravnim pitanjima. U ovome razdoblju ujedno se javlja i dvojnost koja je dugoročno obilježila odvjetništvo. Unutar pravne struke u starom Rimu djelovali su odvjetnici ili pravnici kao plaćeni savjetnici, no pored njih su također djelovali i neovisni stručni savjetnici suda.<sup>178</sup> U doba starog Rima funkcija ovih savjetnika bila je počasna, no kasnije je ova funkcija potpuno nestala te se javila jedna potpuno

---

<sup>174</sup> Gorenc. op. cit. bilj. 140.

<sup>175</sup> Kazneni zakon Republike Hrvatske. [https://hr.wikisource.org/wiki/Kazneni\\_zakon](https://hr.wikisource.org/wiki/Kazneni_zakon) (pristupljeno 10. svibnja 2016.).

<sup>176</sup> Klarić i Vedriš. op. cit. bilj. 128.

<sup>177</sup> Susskind, R. 2008. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford. 212. str.

<sup>178</sup> Kaplan, A. 2010. *The Evolution of the Legal Profession: A Conversation With the Legal Community's Thought Leaders on the Front Lines of an Industry in Transition*. Rep. Ari Kaplan Advisors.

nova – prokurator. Kada su u pitanju prokurator, njihova uloga bila je pomaganje sudu na prvom mjestu, a ne interesu stranke koja je bila u postupku.<sup>179</sup>

No u ono doba, kada je dominiralo običajno pravo germanskih plemena i u doba pada Rimskog Carstva, samo odvjetništvo je bilo malo potisnuto. Kada su bile u pitanju jednostavne ustanove plemenskog prava, njih je trebao dobro poznavati svaki član zajednice, no naravno uz pomoć starijih članova zajednice, koji su u određenim slučajevima nastupali i kao tumači prava, kada su bile u pitanju sudske parnice. No s pojavom kanonskog prava u 11. stoljeću, pojavilo se ponovno zanimanje za pravne ustanove koje su postojale u starom Rimu, a pravo kao znanost se počelo izučavati i na sveučilištima, te je upravo ovo bila prekretnica gdje se odvjetništvo počelo razvijati u više oblika.<sup>180</sup> Kada su u pitanju zemlje kontinentalne Europe, pravници koji dolaze iz ovih zemalja bili su obrazovani na novonastalim sveučilištima, te su s takvim obrazovanjem mogli savjetovati stranke, ali ih i zastupati na sudu.

Usporedno s odvjetnicima djelovali su i prokurator, no njihova uloga u ovom razdoblju bila je pripremanje dokumentacije postupka. U određenim državama vladala je različita ravnoteža kada su u pitanju ove dvije struke, a također ni granice među ove dvije struke nikad nisu bile posve jasne. Promatrajući pravnu profesiju i pravo na kontinentalnoj Europi, odvjetničko zanimanje bilo je odvojeno od sudačkog jer je ono postalo posebna pravna struka nakon Francuske revolucije. Odvjetništvo u Engleskoj se također razvijalo u ovom razdoblju, no ne u tako velikoj mjeri kao u drugim zemljama. Razvijalo se prvenstveno kroz djelovanje pravnik koji su bili školovani na pravnim učilištima, te su u to doba bili jedna posebna, zatvorena klasa.<sup>181</sup> Članovi odvjetničke komore činili su jako uzak krug onih lica koja su imala ovlaštenje da stranke zastupaju pred kraljevskim sudovima, a upravo od njih su nastajali i kraljevski suci. No uz ove elitne suce koji su bili specijalizirani za zastupanje na sudovima razvijala se i još jedna manja klasa odvjetnika koja nije imala dopuštenje da izravno klijente zastupa na sudu, nego su se isključivo bavili savjetovanjem klijenata i pripremanjem njihovih slučajeva. Već u 18. stoljeću, granice koje su se nalazile između ovih klasa odvjetnika postajale su sve jače i čvršće te su na taj način stranke mogle angažirati članove odvjetničke komore (*barristers*), samo preko odvjetnika koji su bili u povlaštenoj klasi (*solicitors*), a nikako izravno.<sup>182</sup> Kada su u pitanju suvremene

---

<sup>179</sup> Forsyth, S. 2010. *Perspectives From a Legal Futurist: Challenges to the Courts and the Legal Community*. Texas Law Review.

<sup>180</sup> Gordon, R. W. 2002. *A New Role for Lawyers: The Corporate Counselor After Enron*. Connecticut Law Review 35.

<sup>181</sup> Trotter, M. H. 2012. *Declining Prospects: How Extraordinary Competition and Compensation are Changing America's Major Law Firms*. Trotter. Atlanta.

<sup>182</sup> Rolfe, H; Anderson, T. 2003. *A firm choice: law firms preferences in the recruitment of trainee solicitors*. Commissioned by the Law Society.

države, u njima se odvjetništvo i dalje obavlja u različitim organizacijskim oblicima, a pretežno kao slobodna djelatnost koju su profesionalno obavljali oni odvjetnici koji su bili licencirani za zastupanje stranaka pred sudom. U onim zemljama gdje je vladala germanska pravna tradicija, spajanje između advokata/pravnika i prokuratora odigralo se između 16. i 18. stoljeća, a razlikovanje ove dvije profesije koje su već ranije spomenute, također se dogodilo u Francuskoj, no tek tijekom 20 stoljeća. One zemlje koje su vjerno slijedili englesku tradiciju često su koncipirale odvjetničku tradiciju na mnogo fleksibilniji način i upravo sličan slijed događaja se odvijao i u drugim zemljama, pa stoga ni u samoj Engleskoj ova razlika koja se nalazi između *barristera* i *solicitera* nije više tako kruta i nepopustljiva.

Djelatnost odvjetnika ili odvjetništvo, uživa veći ili manji monopol kada je u pitanju bavljenje pravnim poslovima. Kada su u pitanju odvjetnici i njihovo pravo zastupanja na sudu, oni su jedini koju su ovlaštene to raditi za nagradu ili određenu naknadu u gotovo svim zemljama, dok se neovlašteno zastupanje na sudu kažnjava. Kada su u pitanju ostali poslovi poput sastavljanje raznih dokumentacijskih isprava, pravno informiranje i pravno savjetovanje - u ovim slučajevima odvjetništvo često djeluje u konkurenciji pa i kompeticiji s drugim pravnim ili profesijama koje nisu pravne struke. Odvjetnici u nekim zemljama čak slobodno mogu osnovati udruge te se na taj način udružuju u nacionalne ili lokalne odvjetničke organizacije.<sup>183</sup> Također, ako govorimo o uvjetima koje je potrebno zadovoljiti kako bi se steklo pravo na bavljenje odvjetništvom potrebno je imati završen studij prava, kao i odgovarajući popratni stručni ispit ili kako se on još naziva pravosudni ili odvjetnički ispit. U pojedinim se državama zahtijeva i traži određeno vrijeme bavljenja praktičnim radom i pravnim poslovima te tek nakon toga osoba koja je ispunila sve ove uvjete, može se smatrati odvjetnikom. Kada su u pitanju neke europske države, u njima se odvjetništvo može obavljati samo kao slobodna profesija.

Danas, s globalizacijom ekonomije, odvjetništvom se sve češće bave velika, multinacionalna odvjetnička društva u kojima je zaposleno i više tisuća odvjetnika. U Republici Hrvatskoj odvjetništvo ima itekako dugu tradiciju koja u pojedinim dijelovima zemlje seže čak i u antičko doba te tako prvi dokumenti u kojima se spominju odvjetnici i odvjetništvo potječu čak iz srednjeg vijeka. Odvjetništvo je u Hrvatskoj pratilo njezin opći državno pravni položaj, razvijajući se u nekoliko više ili manje povezanih teritorijalno upravnih cjelina - u kontinentalnoj Hrvatskoj (uključujući Slavoniju), Dalmaciji, Istri, Rijeci, Vojnoj krajini i ostale. Kada je u pitanju kontinentalno područje, tu je odvjetništvo bilo uređeno običajnim pravom, te je 1694.

---

<sup>183</sup> Vignaendra, S. 2001. *Social Class and Entry into the Solicitors Profession*. Research Study 41. The Law Society.

godine kralj Leopold donio Odvjetnički status, koji je Hrvatski sabor potvrdio sljedeće godine. Što se tiče pitanja disciplinskih ovlasti nad odvjetnicima u Hrvatskoj tu stvar u svoje ruke preuzeli sudovi, dok su od odvjetničkih odbora ustoličeni odvjetnički odbor koji postoje je u Zagrebu i Osijeku (HOK. 2016).<sup>184</sup>

Nakon državnopravnog osamostaljenja Republike Hrvatske 10. veljače 1994. godine, donesen je Zakon o odvjetništvu (Narodne novine br. 9/94). Tim se zakonom učvršćuju načela autonomije i neovisnosti odvjetništva, snažnije je afirmirana isključivost prava odvjetnika na pružanje pravne pomoći te se postavljaju dodatna ograničenja pritvaranja odvjetnika kao i pretrage odvjetničkih ureda što omogućuje osnivanje odvjetničkih ureda sa svojstvom pravne osobe (odvjetničkih društava).

Prema ovom zakonu svi odvjetnici se udružuju u Hrvatsku odvjetničku komoru, koja je u načelu samostalna i neovisna teritorijalna organizacija odvjetnika. Komora koja sada postoji u Republici Hrvatskoj, okuplja oko tri tisuće odvjetnika i svi oni su organizirani preko lokalnih odvjetničkih zborova koji su osnovani na području županijskih sudova.

Hrvatska je odvjetnička komora, dakle institucija koja je osnovana zakonom, a svi odvjetnici u Hrvatskoj moraju biti njeni članovi.

Hrvatska odvjetnička komora je to samostalna udruga sa svojstvom pravne osobe, pa su stoga u organizaciji Hrvatske odvjetničke komore ustanovljena i tijela, a to su : Skupština, Konferencija, Upravni odbor, Izvršni odbor, predsjednik, Nadzorni odbor te niz stalnih i povremenih odbora (HOK. 2016).<sup>185</sup>

Kao prvi odvjetnici koji su postojali kao takvi, uzimaju se starogrčki oratori, koji su u početku vršili samo pripremanje obrane optuženika pred sudom i to zbog toga što je bilo zabranjeno zastupanje ili kako je prikazano na drukčiji način, svatko je sam trebao braniti svoj predmet. Ovo je pravilo koje nije moglo trajati te je ukinuto u 4. stoljeću prije Krista. Oratori nisu smjeli naplaćivati svoje usluge, niti se prikazivati kao profesionalci, mogli su biti samo u ulozi prijatelja koji pomažu svojim prijateljima u slučaju bilo kakve nevolje.

Iz istog razloga nisu se mogli udruživati u svojevrsne stručne organizacije. U starom Rimu pravne usluge pružali su advokati i *ius consulti*. Naplaćivanje kakve god vrste pravnih usluga zabranjivala je *Lex Cincia*. Praktički svatko se mogao nazivati advokatom ili pravnim

---

<sup>184</sup> Hrvatska odvjetnička komora <http://www.hok-cba.hr/Default.aspx?art=806&sec=16> (pristupljeno 27. travnja 2016.).

<sup>185</sup> Ibid.

savjetnikom pa nije bilo drugoga načina da se njegova sposobnost dokaže osim putem reputacije i stečenog uspjeha, odnosno zasluga. Zabranu naplaćivanja usluga ukinuo je u 1. stoljeću car Klaudije koji je legalizirao odvjetništvo kao profesiju, ali i nametnuo maksimalnu cijenu od 10.000 sestercija za uslugu, smatrajući da, ako bi odvjetnici smjeli naplaćivati koliko žele, javni aspekt pravne profesije bio bi izgubljen.

Oko 4. stoljeća u Bizantskom carstvu odvjetnici su morali biti učlanjeni u komoru pri određenom sudu kako bi pred tim istim sudom mogli zastupati stranke. Naravno postojao je i zakon kojim su odvjetnici mogli biti vezani samo uz jedan sud te su postojala i ograničenja u broju odvjetnika pojednom sudu. Godine 460. za odvjetnike je uvedena obveza podnošenja dokaza o obrazovanju, a od 6. stoljeća zahtijevao se završetak četverogodišnjeg pravnog studija. Zadržana je maksimalna cijena usluge, koju su odvjetnici, međutim, vješto zaobilazili (Lawyer. 2016).<sup>186</sup> Tek pojavom prvih sveučilišta u 11. stoljeću na odvjetničku scenu stupaju profesionalni odvjetnici. Sveučilišta su preuzela funkciju potvrde sposobnosti odvjetnika pa je samo osobama sa završenim pravnim fakultetom bilo dozvoljeno obavljati to zanimanje. Odvjetnici su se počeli udruživati u profesionalne organizacije kako bi stekli mogućnost pritiska na vlast koja bi im trebala dodijeliti monopol vršenja službe. Takve organizacije pojavljuju se u Europi oko 13. stoljeća. Dok je u Firenci u to doba postojala zajednička gilda odvjetnika, bilježnika i sudaca, u Bologni se javljaju zasebne udruge, tj. gilde.

U Modeni su kandidati za primitak u gildu odvjetnika morali dokazati modensko građanstvo i završen pravni studij, platiti značajnu ulaznu naknadu te položiti dva ispita. Formiranje organizacija bilo je popraćeno i usvajanjem kodeksa profesionalnog ponašanja i etike, što je doprinijelo izgradnji stava kako se samo osobama koje pripadaju profesionalnoj organizaciji može vjerovati da će one obavljati pravnu službu u skladu s etičkim standardima.

U Francuskoj je u 13. stoljeću kralj Filip III zahtijevao od odvjetnika polaganje godišnje prisega. Međutim, za razliku od ostalih profesionalnih trgovačkih ili zanatskih prisega, koje su igrale važnu ulogu u promicanju standarda ponašanja svojih članova, profesionalne organizacije odvjetnika nisu bile zainteresirane za uvođenje istih, već je formuliranje općih pravila ponašanja i etičkih standarda bilo većinom prepušteno javnoj vlasti, crkvenim stručnjacima, komentatorima i pravnim znanstvenicima.

---

<sup>186</sup> Lawyer. <http://lawyerhistory.blogspot.com/> (pristupljeno 27. travnja 2016.).

Crkvene vlasti su te koje su ponajviše inzistirale na prisegama odvjetnika pa je 1273. godine na Drugom Lyonskom koncilu naređeno kako svi odvjetnici pred crkvenim sudovima moraju položiti prisegu. Westminsterški statut iz 1275. godine smatra se prvom formalnom regulacijom engleskih odvjetnika, kojom je proveden niz pravnih reformi gdje su uvedena pravila koja uređuju dužnosti prema klijentu,<sup>187</sup> ponašanje pred sudom te posljedice kršenja discipline. Kodeksi etike i pravila ponašanja ticali su se i načina naplate pravnih usluga. Primjerice, već u 12. stoljeću na Siciliji bila je usvojena tarifa odvjetničkih usluga. Gotovo svuda je vladao konsenzus da odvjetnici trebaju primati naknadu tek po završetku posla zbog kojeg su angažirani. S naglašavanjem stručnog i tehničkog karaktera službe dolazi i inzistiranje da članovi profesionalne organizacije budu većim dijelom oslobođeni kontrole od strane bilo koga drugoga doli same te organizacije.<sup>188</sup>

Sve do 18. stoljeća odvjetnike je regulirala država, a kao službenici suda bili su podložni pravilima ponašanja određenima i od strane suda. Kontrolu nad njima su također vršili redoviti sudovi, no, disciplinski postupci bili su rijetki. Do prenošenja regulatornih i nadzornih ovlasti na profesionalna udruženja odvjetnika došlo je dosta kasno. Primjerice, u Velikoj Britaniji *Society of Gentlemen Practisers in the Courts of Law and Equity*, kao udruženje odvjetnika osnovano 1726. godine, a tek je 1986. godine izrađen Vodič za profesionalno ponašanje odvjetnika (*The Guide to the Professional Conduct of Solicitors*).<sup>189</sup>

U Sjedinjenim Američkim Državama prva je komora osnovana u Gradu New Yorku 1869. godine, a Američka odvjetnička komora osnovana je devet godina kasnije 1878. godine. Komora je ubrzo izradila uniformirana pravila ponašanja odvjetnika i preporučila ih sudovima, a zatim i uniformirana pravila za primitak osoba u odvjetničku profesiju.

Nadalje, 1908. godine Američka je odvjetnička komora regulirala oglašavanje odvjetnika, izdajući pravila kojima je zabranila cirkularna pisma, osobne dopise i intervju, osim ako nisu zajamčeni osobnim odnosima. Jedini dopušteni oblik oglašavanja bile su tiskane poslovne kartice (*business cards*). Komore u savezним državama i Američka komora fokusirale su se na podizanje statusa prava kao profesije, djelomično u nadi da će samoreguliranje profesije spriječiti vanjske regulatore od tretiranja odvjetnika kao običnih trgovaca. Ti su napori

---

<sup>187</sup>Primjer - povjerenje između odvjetnika i klijenta

<sup>188</sup> Andrews, C. R. 2004. *Standards of Conduct for Lawyers: An 800-Year Evolution*. 57 SMU L. REV. 1385.

<sup>189</sup> Ibid. 1408. str.

kulminirali 1969. godine, kada je Američka odvjetnička komora usvojila Kodeks profesionalne odgovornosti sa skupom regulatornih ograničenja ponašanja odvjetnika.

Sve savezne države usvojile su Kodeks kao zakon te su ga počele koristiti kao dio disciplinarnog mehanizma<sup>190</sup>

Poslije dužeg razdoblja običajnih propisa, prvi pisani zakoni o ovlastima i dužnostima odvjetnika u Republici Hrvatskoj doneseni su 1769. i 1804. godine. Godine 1852. Odvjetnički red, koji je donijela Austro-Ugarska kraljevska vlada, stupio je na snagu propisujući kako je ministar pravosuđa onaj koji imenuje odvjetnike i određuje njihovo sjedište. Nužni preduvjeti za imenovanje bili su doktorat iz područja prava, uspješno položen pravosudni ispit i tri godine odvjetničke prakse. Broj odvjetnika nije mogao permanentno i nekontrolirano rasti jer je istim tim zakonom uređeno kako je broj odvjetnika ograničen.

Također, navedenim su aktom utemeljeni Odvjetnički odbori koji su bili preteče lokalnih komora. Te prve odvjetničke komore bile su pod čvrstim državnim nadzorom. Dužnost odbora bila je nadziranje rada odvjetnika te njihovo prijavljivanje nadležnom disciplinskom tijelu u slučaju kršenja pravila odvjetničkog ponašanja (HOK. 2016).<sup>191</sup> Gotovo odmah nakon donošenja Odvjetničkog reda 1852. godine počela je borba odvjetnika za autonomiju - za odlučivanje o upisu novih odvjetnika, uređenje rada odvjetnika, disciplinske postupke te obrane slobode djelovanja odvjetnika. Autonomija je bila priznata Zakonom o advokaturi iz 1929. godine, kojim je odvjetništvo dobilo autonomiju. Godine 1929. na snagu je stupio i Statut Odvjetničke komore Hrvatske (HOK. 2016).<sup>192</sup>

#### **4. 4. Odvjetništvo kao slobodno zanimanje**

##### **4. 4. 1. Određenje slobodnih zanimanja i pravnih usluga u hrvatskom zakonodavstvu**

Područje rada odvjetnika može se opisati s dvije točke gledišta: promet i priroda pravne usluge. Brojke za promet pokazuju kako su poslovni klijenti najvažnija skupina klijenata za odvjetnika. Više od 50 posto prometa dolazi od usluga prvenstveno usmjerenih na poslovne korisnike, dok 30 posto prometa dolazi od usluga prvenstveno usmjerene na privatne klijente, a 20 posto prometa dolazi od usluga usmjerenih prema poslovnim, ali i privatnim klijentima. Većina rada sastoji se od pravnih usluga izvan suđenja. Ustvari, suđenja čine svega 15 posto prometa

---

<sup>190</sup> Zacharias, F. C. 2009. *The Myth of Self-Regulation*. 93 Minnesota Law Review. 1147-1190. str; 1168-1169 str.

<sup>191</sup> (HOK) 2016. op. cit. bilj. 184.

<sup>192</sup> Ibid.



odvjetnika.<sup>193</sup> Postoji tendencija koja prikazuje kako odvjetnici u prvom redu rade na kompliciranim slučajevima. Što je slučaj složeniji i kompliciraniji, to je vjerojatnije da će klijent odabrati odvjetnika kao savjetnika.

Opis pravne struke se temelji na anketi odvjetničkih društava. Istraživanje pokazuje da su najvažnija područja djelovanja za pravnike poslovno savjetovanje, savjetovanje za imovinu, privatno savjetovanje i građanska suđenja.

Ova četiri područja čine čak 65 posto prometa u sveukupnoj pravnoj struci. Različite pravne usluge usmjerene su prema različitim vrstama klijenata. Niz usluga prvenstveno su usmjerene prema poslovnim klijentima. Ostale su usluge prije svega usmjerene na privatne klijente, dok je broj usluga usmjeren i na poslovne klijente i na privatne klijente. One usluge koje su prvenstveno usmjerene prema poslovnim korisnicima, generiraju više od pola prometa u cjelokupnom poslovanju.<sup>194</sup>

Pri određivanju pravnih usluga, njihovih uručitelja i posebnog reguliranja na tržištu pravnih usluga, veoma je važno svrstavanje takve vrste djelatnosti u širi kontekst, što nadalje predstavlja slobodno zanimanje. Pojam slobodnog zanimanja razlikuje osobe koje su zaposlene kod određenog poslodavca i osobe koje su same sebi poslodavci, radi formiranja grupe koja će se oporezivati po posebnim pravilima, te radi razlikovanja profesija za koje je potrebno posjedovanje specifičnih stručnih kvalifikacija i onih za koje to nije nužno.

Slobodna zanimanja pripadaju u skupinu samostalnih djelatnosti. Kada se promišlja o slobodnim zanimanjima tu se podrazumijevaju profesionalne djelatnosti fizičkih osoba, a osobito samostalne djelatnosti poput - zdravstvenih djelatnika, odvjetnika, javnih bilježnika, revizora, arhitekata, poreznih savjetnika, književnika, novinara, umjetnika te drugih sličnih djelatnosti.<sup>195</sup>

Slobodna zanimanja mogu se podijeliti na dvije grupe: regulirana i neregulirana slobodna zanimanja. Za prvu skupinu vrijedi postojanje posebnih propisa koji ih uređuju i posebne deontologije koju određuju profesionalne institucije i to najčešće u obliku kodeksa etike.

---

<sup>193</sup> Llewellyn, D.T.: Introduction: the Institutional Structure of Regulatory Agencies, u N. Curtis, ed. How Countries Supervise their Banks, Insurers and Securities Markets, Central Bank Publications, London, 1999.

<sup>194</sup> Ibid.

<sup>195</sup> čl. 17. - 18. Zakona o porezu na dohodak (NN 177/04, 73/08, 80/10, 114/11, 22/12, 144/12, 43/13, 120/13, 125/13).

U drugu kategoriju pripadaju većinom umjetničke ili intelektualne aktivnosti, za obavljanje kojih se može, a i ne mora, zahtijevati određena licenca.<sup>196</sup> Direktiva 05/36/EZ Europskog parlamenta i Vijeća o priznavanju stručnih kvalifikacija definira slobodna zanimanja kao ona zanimanja, koje osobe koje pružaju intelektualne usluge u interesu klijenta i javnosti, obavljaju osobno, neovisno i odgovorno na temelju odgovarajućih stručnih kvalifikacija.

Europski je sud 2011. godine u presudi u slučaju *Adam*<sup>197</sup> dodijelio slobodnim zanimanjima sljedeće značajke:

- značajan stupanj stručnosti;
- visoko intelektualni karakter;
- najčešće su podložne posebnim i strogim profesionalnim pravilima;
- važan je osobni element u pružanju usluge;
- pružanje zahtijeva i predstavlja ogroman stupanj autonomije.

Predstavnici slobodnih zanimanja, pa tako i odvjetnici, tradicionalno su se izuzimali od primjene pravila tržišnog natjecanja ističući da njihove aktivnosti nemaju ekonomski odnosno gospodarski karakter te da ih ne obavljaju s ciljem stjecanja dobiti. U presudi Europskog suda iz 1991. u slučaju *Höfner* / vidjeti slučaj *Höfner and Elser v Macrotron gmbh* 1991 ECR I-1979 poduzetnik je definiran kao svaki subjekt uključen u gospodarsku djelatnost, a svaka djelatnost nuđenja usluga ili dobara je gospodarska djelatnost bez obzira na pravni status, način financiranja i namjeru ili činjenicu ostvarivanja dobiti. Tako je definicija iz presude u slučaju *Höfner* upotrijebljena je i u slučaju *Wouters* ( Vidjeti slučaj C – 309/99 *Wouters and others v Algemene Raad van de Nederlandse Orde van Advocaten* (2002 I-1577) 2002. godine kada se pred Europskim sudom postavilo pitanje smatraju li se članovi odvjetničke komore poduzetnicima.<sup>198</sup> Odvjetnici nude pravnu pomoć za određenu naknadu, snose financijski rizik poslovanja i sami nadoknađuju troškove koji nadilaze prihode. Stoga, odvjetnici obavljaju ekonomsku aktivnost pa se, usprkos javnom interesu za njihovu djelatnost i koristi cjelokupnoj zajednici, smatraju poduzetnicima u smislu članka 101., 102., 106. UFEU.

---

<sup>196</sup> Fiches pratiques. <http://www.journaldunet.com/management/pratique/creation-dentreprise/4570/profession-liberale-definitionstatuts-et-impots.html> (pristupljeno 27. travnja 2016.).

<sup>197</sup> Case C-267/99 *Adam v Administrarion de l'enregistrement et des domaines* [2001] ECR I-7467.

<sup>198</sup> Case C-309/99. 2002. *Wouters and others v Algemene Raad van de Nederlandse Orde van Advocaten*. I-1577

U regulirana slobodna zanimanja svrstava se pružanje pravnih usluga, kao temeljni naziv za nekoliko različitih djelatnosti, a za koje je nužno poznavanje pravnog sustava od strane pružatelja usluga, što u Republici Hrvatskoj predstavljaju sljedeća zanimanja:

- a) odvjetništvo, kao neovisna i samostalna služba koja omogućuje pružanje pravne pomoći pravnim i fizičkim osobama u realiziranju i zaštiti njihovih prava i interesa, a osobito davanjem pravnih savjeta, sastavljanjem isprava, sastavljanjem podnesaka te zastupanjem stranaka;<sup>199</sup>
- b) javno bilježništvo, kao neovisna i samostalna djelatnost službenog sastavljanja i izdavanja javnih isprava o pravnih poslovima, izjavama i činjenicama, službenog ovjeravanja privatnih isprava, primanja na čuvanje isprava, novca i predmeta od vrijednosti radi njihove predaje drugim osobama ili nadležnim tijelima, te obavljanja, po nalogu sudova ili drugih javnih tijela, postupaka određenih zakonom.<sup>200</sup>

U nekim drugim zemljama postoje, pored odvjetnika i javnih bilježnika i neka druga pravna slobodna zanimanja, primjerice privatni sudski ovršitelji, *private bailiffs*. Odvjetništvo predstavlja najbrojniju kategoriju, a njegova regulacija uglavnom je podvrgnuta analizama u okviru prava tržišnog natjecanja.

Radno mjesto odvjetnika može se prikazati i pobliže pojasniti s obzirom na to da na prirodu posla. Tržište za pravne usluge može se podijeliti u dvije dimenzije i to po složenosti predmeta i važnosti slučaja. Važnost slučaja je važna za spremnost klijenata na plaćanje. Poslovni klijenti često su spremni platiti više od privatnih klijenata. Pravna složenost je daleko najvažnija ukoliko se drugi savjetnici natječu s odvjetnicima. Što je slučaj složeniji, odvjetnici imaju manje onih koji se s njima natječu u struci ili pojednostavljeno rečeno imaju manje konkurenata.<sup>201</sup> Savjetovanje u slučajevima tržišnog natjecanja primjer je usluge s visokom složenosti i visokim stupnjem spremnosti na plaćanje, gdje odvjetnici u stvarnosti nemaju konkurencije od strane drugih savjetnika.

Nasuprot tomu, ugovori o kupoprodaji između privatnih osoba su primjer usluge s niskom složenosti i niskim stupnjem spremnosti za plaćanje, gdje odvjetnici imaju konkurenciju pa su tu primjerice internet trgovine za kupnju i prodaju vozila ili nešto slično tomu. Sastavljanje

---

<sup>199</sup> čl. 1. - 3. Zakona o odvjetništvu (NN 9/94, 117/08, 50/09, 75/09, 18/11).

<sup>200</sup> čl. 2. Zakona o javnom bilježništvu (NN 78/93, 29/94, 162/98, 16/07, 75/09).

<sup>201</sup> (OECD) 2000. *Competition in Professional Services*. Journal of Competition Law and Policy. Vol. 3

imovinskih ugovora je primjer standardne usluge s velikom vrijednosti, gdje se odvjetnici natječu protiv drugih savjetnika.<sup>202</sup>

Nije financijski održivo tražiti savjet u slučajevima s niskom vrijednosti (niska spremnost za plaćanje) i visoke složenosti, osim ako su troškovi pokriveni besplatnom pravnom pomoći ili osiguranjem.

Uvijek je postojalo, pa tako i danas postoji potencijalno *tajno* tržište koje nije *pokriveno*, odnosno koje ne koristi usluge pravne struke ni danas.

Prema anketi o potrošačima koju su proveli Shinnicke i Stephen (2000), u ime odvjetničkog društva, pokazatelji govore kako skoro pola od anketiranih ljudi odlučuje se ne koristiti odvjetnika za pravni problem jer je pravna služba isuviše skupa.<sup>203</sup> Postoje značajne razlike između velikih i malih odvjetničkih ureda, kada se usporedi sastav njihova prometa. Velika odvjetnička društva uglavnom se fokusiraju na poslovne klijente i dobivaju više od 60 posto svog prometa od tih ili sličnih takvih klijenata. S druge strane, mala i srednja odvjetnička društva gotovo polovicu svog promet zarade od privatnih klijenata.<sup>204</sup>

Rad odvjetnika može se podijeliti u tri tipična koraka povijesti predmeta, odnosno slučaja. Naravno, svi slučajevi ne prolaze kroz sva tri koraka, ali je podjela koristan način stjecanja pregleda prirode slučaja rada. Prvi korak povijesti slučaja je prikupljanje općih informacija o važećim zakonskim propisima u području. Drugi korak povijesti slučaja traži konkretne savjete u konkretnom slučaju (upravljanje slučajem). Posljednji korak povijesti slučaja je rješavanje sporova na sudu ili arbitraža. Opći savjet ima ograničen utjecaj na zaradu odvjetnika. Nije tajna kako postoje mnogi uručitelji općih pravnih informacija i standardnih savjeta, a odvjetnici se natječu protiv interesnih skupina, tijela javne vlasti, računovođa, konzultanata i sl.<sup>205</sup>

Internet je također jedna od vrlo važnih karika koja igra ulogu u ovom dijelu tržišta, tako primjerice čak trećina privatnih klijenata koji su koristili usluge odvjetnika, također koriste internet u potrazi za pravnim informacijama. Korak tri je kada se slučaj razvije u spor koji treba riješiti na sudu arbitražom. Odvjetnici - zbog monopola jedini su koji mogu ponuditi da predstavljaju druge na sudu. Međutim, mandat pravilo daje pravo zastupanja interesnim skupinama dozvoljavajući im praksu kako bi mogli zastupati svoje članove. Građanske parnice i

---

<sup>202</sup> Ibid.

<sup>203</sup> Shinnick, E; Stephen, F. H. 2000. *Professional Cartels and Scale Fees: Chiselling on the Celtic Fringe?* International Review of Law and Economics. Vol. 20.

<sup>204</sup> Ibid.

<sup>205</sup> Van Den Bergh, R; Camesasca, P. 2001. *European Competition Law and Economics. A Comparative Perspective.* Intersentia.

kazneni predmeti čine pet ili ponekad i deset posto prometa odvjetnika, odvojeno.<sup>206</sup> Najveći područje rada je jasno korak dva, tj. konkretni savjeti u posebnim slučajevima (ne sudski sporovi). Brojke prometa iz statistike Danske daju naznaku kako su važna različita područja. Naravno, to ne daje preciznu sliku oko koje bi se mogle izgraditi nove teorije jer na primjer savjeti u vezi fiksne imovine mogu predstavljati određeni savjet i prodaja standardnih dokumenata.

Međutim, vjeruje se kako je dodjela razuman pokazatelj koliko su važni različiti koraci za zaradu odvjetnika. Ova podjela pokazuje da odvjetnici dobivaju 80 posto svog prometa od ove vrste savjeta, a opće informacije čini samo do pet posto prometa, a suđenja (sporovi) čine 15 posto prometa.<sup>207</sup>

#### **4. 4. 2. Stjecanja prava bavljenja odvjetničkom profesijom i obavljanja odvjetništva**

Sukladno Statutu Hrvatske odvjetničke komore (NN 74/09, 90/10 i 64/11), gdje je u čl. 5. istaknuto kako se pravo na obavljanje odvjetništva stječe nakon dane svečane prisege te upisom u Imenik odvjetnika. Nakon svakog novog upisa odvjetniku se izdaje rješenje kao i odvjetnička iskaznica. Na odvjetničkoj je iskaznici istaknut naziv *Hrvatska odvjetnička komora*, zatim znak Komore, naznaka s otisnutim nazivom *odvjetnička iskaznica*, broj iskaznice koji mora odgovarati broju upisa u Imeniku odvjetnika, naznaku *odvjetnica* ili *odvjetnik*, ime, prezime, datum i mjesto rođenja, akademski stupanj, moguću specijalnost i sjedište ureda (pisarnice) odvjetnika kao i njegovu ili njenu fotografiju te potpis i datum izdavanja. Ako je odvjetnik član odvjetničkog društva ili ako radi u tom društvu, iskaznica bi trebala sadržavati i podatke o društvu te o statusu odvjetnika u navedenom društvu.

Odvjetnička se iskaznica ovjerava pečatom Komore, otisnutim tako da zahvaća donji desni dio fotografije odvjetnika, i potpisom predsjednika Komore. Iskaznica na poleđini sadrži napomenu kako odvjetnik ne smije biti pritvoren zbog djela počinjenog u pružanju pravne pomoći bez prethodnog odobrenja vijeća nadležnog suda sastavljenog od trojice sudaca (članak 16. Zakona o odvjetništvu), da pretragu odvjetnika i odvjetničkog ureda može odrediti samo nadležni sud, ako su za to ispunjeni uvjeti predviđeni zakonom kojim se propisuje kazneni postupak (članak 17. Zakona o odvjetništvu). Odluku o veličini i obliku odvjetničke iskaznice donosi Upravni odbor Komore. Promijeni li se bilo koji podatak u iskaznici, odvjetnik je dužan bez odgode zatražiti izdavanje nove iskaznice. Sve troškove izdavanja odvjetničke iskaznice snosi sam odvjetnik.

---

<sup>206</sup> Vossestein, A. J. 2002. *Annotation of Wouters and Arduino*. Common Market Law Review. Vol. 39.

<sup>207</sup> Gordon. op. cit. bilj. 158.

U istom Statutu u čl. 6. stoji da se zahtjev za upis u Imenik odvjetnika podnosi Komori. U zahtjevu valja naznačiti mjesto u kojem se namjerava otvoriti odvjetnički ured odnosno ured u kojemu će odvjetnik raditi. Dokaze kako osoba koja traži upis, ispunjava propisane uvjete za obavljanje odvjetništva, također je potrebno priložiti uz zahtjev. Ako odvjetnik namjerava raditi u nekom odvjetničkom društvu, zahtjevu valja priložiti dokaz o tome da će odvjetnik steći status člana, odnosno da će se zaposliti u tom društvu, u slučaju ako mu se odobri upis u Imenik odvjetnika. O ovom zahtjevu odlučuje Izvršni odbor Komore.

Postupak do donošenja rješenja provodi predsjednik Komore ili član Izvršnog odbora kojega na to ovlasti taj odbor. Protiv rješenja Izvršnog odbora, kojim je odbijen zahtjev za upis u Imenik odvjetnika, podnositelj zahtjeva može podnijeti žalbu Upravnom odboru Komore, ako je uvjeren kako nešto nije pravovaljano provedeno. Žalba se podnosi u roku od osam dana. O žalbi iz st. 6. ovog članka odlučuje Upravni odbor u sastavu iz kojeg su isključeni svi članovi Izvršnog odbora. Za donošenje pravovaljanih odluka o žalbama iz st. 4. ovog članka, potrebna je prisutnost najmanje polovice onoga broja članova Upravnog odbora koji se dobije kad se od ukupnog broja članova odbiju članovi Izvršnog odbora. Sjednicama užeg sastava Upravnog odbora pri raspravljanju i odlučivanju o žalbama iz st. 5. ovog članka rukovodi najstariji prisutni član užeg sastava Upravnog odbora.

Zakon o odvjetništvu u članku 48 propisuje da se postupak u povodu zahtjeva za upis u Imenik odvjetnika prekida, ako je protiv podnositelja zahtjeva otvorena istraga zbog kaznenog djela koje bi ga činilo nedostojnim za obavljanje odvjetničkog zvanja ili ako je protiv njega zbog istog razloga pokrenut disciplinski postupak u tijelu ili pravnoj osobi u kojoj radi ili koje je član. Prema članku 46 Statuta Hrvatske odvjetničke komore,<sup>208</sup> ako izvršni odbor Komore ne donese rješenje o urednom zahtjevu u roku 60 dana od dana podnošenja zahtjeva, a ne postoje razlozi za odgodu upisa, podnositelj zahtjeva može podnijeti žalbu Upravnom odboru Komore kao da je zahtjev odbijen. Podnositelj zahtjeva kojem je odobren upis u Imenik odvjetnika daje svečanu prisegu pred predsjednikom Komore ili pred odvjetnikom kojega odredi predsjednik Komore (čl. 48.).<sup>209</sup>

Rješenje o brisanju iz Imenika odvjetnika koji nije u roku položio svečanu prisegu (članak 51. Zakona o odvjetništvu), donosi Izvršni odbor Komore. Na postupak brisanja iz stavka 1. ovog

---

<sup>208</sup> Statut Hrvatske odvjetničke komore. [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_09\\_115\\_2494.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_09_115_2494.html). (pristupljeno 27. travnja 2016.).

<sup>209</sup> Ibid.

članka na odgovarajući se način primjenjuju odredbe ovog Statuta o obnovi upisnog postupka (NN 74/09, 90/10 i 64/11,101/11).

#### **4. 4. 3. Osnivanje odvjetničkih ureda, zajedničkih odvjetničkih ureda i njihovo povezivanje**

Osnivanje odvjetničkih društava, stranih podružnica, zajedničkih odvjetničkih ureda i povezivanje istih navedeno je u Statutu Hrvatske odvjetničke komore. U čl 104. zahtjevu za izdavanje prethodne suglasnosti o sukladnosti ugovora o osnivanju odvjetničkog društva sa zakonom, Statutom i drugim općim aktima Komore (čl. 31. Zakona o odvjetništvu), treba priložiti primjerak ugovora o osnivanju društva. Prethodna suglasnost HOK-a je potrebna i u svim drugim slučajevima upisa bilo koje promjene u sudski registar. Uz zahtjev za dobivanje prethodne suglasnosti potrebno je priložiti onu dokumentaciju koju propisuju pozitivni propisi za upis određene promjene u sudski registar. O zahtjevu iz stavka 1. navedenog članka, Izvršni odbor dužan je odlučiti u roku trideset dana. Troškove postupka za izdavanje suglasnosti snosi podnositelj zahtjeva. Upravni odbor Komore ovlašten je donijeti Pravilnik o naknadi troškova. Odvjetnička društva ne mogu biti osnivači drugog odvjetničkog društva.

Odvjetničko društvo sa sjedištem na području države koja je članica Europske unije ili Svjetske trgovinske organizacije, dužno je ovjerenu presliku zahtjeva za upis podružnice u sudski registar dostaviti Hrvatskoj odvjetničkoj komori radi evidencije u imenik podružnica stranih društava, kao što je obvezatno dostaviti radi evidencije svaki zahtjev kojim se zahtijeva upis promjene u sudski registar (čl. 105.). Podnositelj zahtjeva dužan je u zahtjevu navesti imena i prezimena, državljanstvo, adresu, kvalifikaciju, kratki životopis i osobni identifikacijski broj za strane odvjetnike koji će pružati pravne usluge na području Republike Hrvatske, a u skladu sa zakonskim propisima Republike Hrvatske, kojima je utvrđena ovlast stranih odvjetnika pri pružanju pravne usluge na području Republike Hrvatske.

Troškove postupka evidentiranja snosi podnositelj zahtjeva. Pravilnik o troškovima u postupku evidentiranja donosi Upravni odbor Hrvatske odvjetničke komore. Ako strana podružnica ne postupi prema odredbi iz ovog članka, Izvršni odbor ovlašten je donijeti odluku o zabrani djelovanja. RegistarSKI sud (sudski registar stvarno i mjesno nadležnog Trgovačkog suda), dužan je dostaviti Hrvatskoj odvjetničkoj komori primjerak rješenja o upisu strane podružnice u sudski registar istovremeno kada to isto rješenje šalje i stranci. Isto to je rješenje dužan dostaviti i Komori jer podnositelj zahtjeva kao potvrdu da ga je stvarno primio.

Strani odvjetnici koji su zaposleni u podružnici moraju biti evidentirani u Hrvatskoj odvjetničkoj komori. Svaki strani odvjetnik koji namjerava sklopiti ugovor o radu s podružnicom stranog odvjetničkog društva ili ureda dužan je dostaviti ugovor o radu zajedno s ispravom kojom sukladno propisima države izdavanja potvrđuje da je valjano upisan u imenik odvjetnika države u kojoj ima sjedište odvjetničko društvo koje namjerava osnovati podružnicu ili ima osnovanu podružnicu na području Republike Hrvatske.

Izvršni odbor Hrvatske odvjetničke komore ovlašten je zabraniti rad stranih odvjetnika, stranih podružnica odvjetničkih društava ili ureda koji postupaju suprotno zakonskim propisima, Statutu i drugim aktima Hrvatske odvjetničke komore (čl. 105).

Prema članku 106. odvjetnički uredi mogu se povezivati s drugim domaćim ili inozemnim uredima radi obavljanja određenih poslova od zajedničkog interesa, pružanja međusobne pomoći u svim ili samo nekim vrstama pravnih stvari, osobito povjeravanja zamjena u zastupanju, radi prikupljanja podataka, izrade pravnih mišljenja, primanja na praksu odvjetnika i odvjetničkih vježbenika i slično. Više ureda može sklopiti zajednički ugovor o povezivanju, a pojedini uredi mogu sklapati više posebnih ugovora s drugim uredima. Ugovori o povezivanju moraju se temeljiti na načelima ravnopravnosti i međusobnog povjerenja i njima se pojedini uredi ne smiju dovoditi u podređeni položaj. Neće se smatrati da je neki odvjetnički ured doveden u podređeni položaj samo zato što je preuzeo jednostranu obvezu pružanja pravnih usluga određene vrste kojom drugom odvjetničkom uredu. Ugovorom o povezivanju odvjetnički se uredi mogu uzajamno ili jednostrano obvezati da će pružati određene pravne usluge isključivo na određenom području. Takvim se ugovorom ne smije ograničiti pravo na pružanje određenih pravnih usluga drugim odvjetničkim uredima odnosno fizičkim i pravnim osobama, protivno ograničenjima predviđenih Kodeksom odvjetničke etike.

Plaćanje nagrade za rad i naknade troškova za usluge pružene prema ugovoru o zajedničkoj suradnji obavlja se u skladu s Odvjetničkom tarifom, ali se povezani odvjetnički uredi mogu sporazumjeti i o paušalnom plaćanju nagrada i naknada troškova za određeno vrijeme ili o razmjernom sudjelovanju u nagradama naplaćenim u određenim pravnim stvarima i sl., rukovodeći se pri tome načelima i elementima Tarife. U svom imenu, tvrtki, pečatima i pismenima odvjetnički uredi mogu naznačiti odvjetničke urede s kojima su poslovno povezani. Bitno je napomenuti kako takve naznake po izgledu, veličini ili obliku ne smiju imati naglašeno reklamno obilježje. Ugovor o povezivanju mora biti sklopljen radi stvarnog pružanja međusobnih usluga, a ne pretežno radi postizanja drugih, npr. reklamnih ciljeva.



Ako Izvršni odbor Komore upozori odvjetnički ured na uočene nedostatke ugovora koje su sklopili ili na njihovu neusklađenost sa zakonom, ovim Statutom ili Kodeksom odvjetničke etike, odvjetnički je ured dužan te nedostatke ili nesukladnosti otkloniti u roku koji mu se određuje u zaključku Izvršnog odbora. Prije donošenja zaključka Izvršni odbor je dužan omogućiti odvjetničkom uredu da se izjasni o primjedbama na ugovor.

Odluku kojom odbija upis ugovora o povezivanju u Upisnik ugovora o povezivanju odvjetničkih ureda, Izvršni odbor donosi u obliku rješenja protiv kojega zainteresirana strana ima pravo uputiti žalbu Upravnom odboru Hrvatske odvjetničke komore i to u roku od 15 dana od dana primitka rješenja. Izvršni će odbor i bez ispitivanja usklađenosti ugovora o povezivanju između domaćih i stranih odvjetnika, odnosno stranih odvjetničkih ureda i tvrtki sa Zakonom, Statutom ili Kodeksom odvjetničke etike, donijeti rješenje o odbijanju upisa ugovora u Upisnik. No, ako se radi o ugovornoj strani iz inozemstva o kojoj već postoji saznanje i spoznaja kako je svojim postupcima iskazivala nepoštivanje pravnog poretka Republike Hrvatske, kao primjerice osnivanjem trgovačkog društva, podružnica, predstavništava ili udruga u Republici Hrvatskoj, a u svrhu pružanja bilo kakvog oblika pravne pomoći, na snagu tada stupa objavljivanje tih i takvih informacija o osnivanju i to u raznim publikacijama, uključujući i internetske stranice i sl. Rješenje Upravnog odbora kojim se potvrđuje rješenje Izvršnog odbora jest konačno (čl.106.).

Prema čl. 107. radi ispitivanja ugovora o osnivanju odvjetničkih društava, odluke o osnivanju strane podružnice, ugovora o osnivanju zajedničkoga odvjetničkog ureda i ugovora o povezivanju odvjetničkih ureda, te radi nadzora nad provedbom tih ugovora i odluka, Izvršni je odbor ovlašten imenovati povjerenstva za pojedine slučajeve ili za određeno vrijeme. Izvršni je odbor ovlašten u istu svrhu pribaviti i stručna mišljenja istaknutih stručnjaka izvan Komore. Odvjetnik u odvjetničkom uredu, zajedničkom odvjetničkom uredu i odvjetničko društvo te osnivač ili ovlaštena osoba za zastupanje strane podružnice, dužni su na zahtjev povjerenstva dostaviti i/ili omogućiti uvid u zahtijevani relevantan izvor podataka radi ispitivanja ugovora i provedbe nadzora.

Nakon primitka izvještaja povjerenstva o ispitivanju ugovora koji govori o povezivanju odvjetničkih ureda i provedenom nadzoru nad provedbom tih istih ugovora, Izvršni odbor može svojim rješenjem brisati upis ugovora o povezivanju iz odgovarajućeg Upisnika iz istih razloga zbog kojih može i odbiti upis ugovora o povezivanju. Nadalje može itrebao bi naložiti odvjetniku, upisanom u Imenik odvjetnika Hrvatske odvjetničke komore, kako je mu je dužnost

raskinuti ugovor s drugom ugovornom stranom i obvezno dokaz o tome treba dostaviti Izvršnom odboru. Na ulaganje pravnih lijekova protiv rješenja iz prethodnog stavka primjenjuju se na odgovarajući način odredbe članka 106. ovog Statuta (NN 74/09, 90/10 i 64/11).

#### **4. 4. 4. Otvaranje trgovačkih društava**

Prema servisu Vlade Republike Hrvatske – HITRO<sup>210</sup> u nastavku će biti navedeni svi potrebni koraci pri otvaranju trgovačkih društava. Stupanjem na snagu Pravilnika o načinu upisa u sudski registar (NN 22/12), putem usluge e-Tvrtka omogućeno je elektroničko osnivanje društva s ograničenom odgovornošću s temeljnim kapitalom u novcu iz bilo kojeg javnobilježničkog ili HITRO.HR ureda u Republici Hrvatskoj kao i na bilo koji od Trgovačkih sudova 24 sata dnevno 7 dana u tjednu.

Nakon što sud zaprimi elektroničku prijavu za osnivanje trgovačkog društva, rok za donošenje odluke je 24 sata. U rok od 24 sata ne ubrajaju se vikendi i neradni dani. Za elektroničke prijave poslone nakon uredovnog radnog vremena Suda, rok od 24 sata teče od sljedećeg radnog dana. Treba naglasiti kako se rok od 24 sata ne odnosi na prijave koje su Trgovačkom sudu podnesene u papirnatom obliku. Za prijave podnesene u papirnatom obliku, rok upisa u Sudski registar je 15 dana. Na samom početku nužno je da pokretač trgovačkog društva odabere ime. Servis HITRO.HR može provjeriti postoji li već društvo s istim ili sličnim imenom. Stoga se, pored odabranog imena društva trebaju pripremiti i alternativna imena. Nakon provjere imena društva, servis HITRO.HR uputit će pokretača poslovnog pothvata u raznovrsne mogućnostima rezervacije imena.

Važno je istaknuti kako se u ovakvim postupcima primjenjuju sljedeća načela:

- načelo zakonitosti – sud će odbiti upis tvrtke koja nije u skladu s odredbama zakona; ,
- načelo isključivosti – ne može se upisati u sudski registar tvrtka koja je jednaka ili se jasno ne razlikuje od ranije upisane tvrtke;
- načelo prvenstva – sud će upisati onu tvrtku koja je ranije prijavljena (u slučaju prijave tvrtki istog naziva istom registarskom sudu).

Prijavu za upis u sudski registar (obrazac Po), kao i određene njezine priloge, svakako je potrebno ovjeriti kod javnog bilježnika. Pri postupku prijave, odlaskom do javnog bilježnika, potrebno je ponijeti osobnu iskaznicu ili putovnicu (obvezna za strane državljane). Obvezna je

---

<sup>210</sup> Servis Vlade Republike Hrvatske – HITRO <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=22> (pristupljeno 7. svibnja 2016.)

nazočnost svih osnivača i drugih osoba čije je potpise potrebno ovjeriti. Nakon ovjera, javni bilježnik dokumentaciju prosljeđuje elektroničkim putem u HITRO.HR ured.

Prijavu za upis u sudski registar sa svim potrebnim priložima ovjerenim kod javnog bilježnika potrebno je predati u ured HITRO.HR. Uplate sudskih pristojba i osnivačkog pologa mogu se izvršiti u poslovnicama FINA-e. Nakon izvršenih uplata, HITRO.HR će kompletirati predmet i proslijediti ga na nadležni Trgovački sud elektroničkim putem ili predati papirnu dokumentaciju ako nisu ispunjeni uvjeti za elektroničku predaju.

Ako je dokumentacija koja je poslana elektroničkim putem ispravna i potpuna, Trgovački sud će u roku od 24 sata izvršiti upis društva u Sudski registar te elektroničkim putem dostaviti u HITRO.HR ured Rješenje o osnivanju i Potvrdu o OIB-u novoosnovane tvrtke. Međutim, u slučaju kada se na Trgovački sud predaje dokumentacija u papirnatom obliku, rok za upis društva u sudski registar je 15 dana te se Rješenje o osnivanju društva i Potvrda o OIB-u od stane ureda HITRO.HR, preuzima u papirnatom obliku na Trgovačkom sudu. U uredu HITRO.HR preuzima se obrazac koji se treba ispuniti. RPS obrazac je potreban za dobivanje Obavijesti o razvrstavanju poslovnog subjekta po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti Državnog zavoda za statistiku (dodjela matičnog broja i šifre glavne djelatnosti). HITRO.HR će automatski po preuzimanju Rješenja o osnivanju ishoditi Obavijest Državnog zavoda za statistiku elektroničkim putem, u roku od jednog radnog dana.

Rješenje o upisu u sudski registar i Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti s upisanim matičnim brojem preuzima se na šalteru servisa HITRO.HR. Po preuzimanju dokumentacije nužno je izraditi pečat i otvoriti račun kako bi se mogao izvršiti prijenos osnivačkog pologa društva na račun društva. Izrada pečata može se ugovoriti na blagajni servisa HITRO.HR. Otvaranje računa može se ugovoriti na za to predviđenim mjestima, osobno - blagajni servisa HITRO.HR (u onim bankama za koje FINA obavlja poslove otvaranja računa ili posreduje u obavljanju tih poslova).

Društvo, vlasnika društva i zaposlenike društva potrebno je prijaviti u sustav mirovinskog osiguranja (HZMO - e-Mirovinsko). Osim prijave društva u mirovinsko osiguranje, isto je potrebno prijaviti i u sustav zdravstvenog osiguranja

Nakon upisa u sudski registar i registar Državnog zavoda za statistiku nužno je izvršiti prijavu društva u Poreznoj upravi, nadležnoj prema sjedištu društva, s ciljem upisa u registar obveznika poreza na dobit i PDV-a. Na uvid je potrebno dati Rješenje o upisu u Sudski registar, Obavijest o razvrstavanju po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti te potpisni karton. Uz navedenu

dokumentaciju postoji mogućnost potrebe dostave dodatne dokumentacije na zahtjev službenika Porezne uprave.<sup>211</sup> Gore navedene smjernice opisuju sve potrebne radnje koje su nužne kako bi se otvorilo odnosno pokrenulo/registriralo jedno trgovačko društvo.

#### **4. 5. Reguliranje odvjetničke profesije**

##### **4. 5. 1. Reguliranje uvjeta za bavljenje odvjetničkom profesijom**

U nastavku rada navedeni su primjeri iz skandinavskih zemalja (Danska i Norveška), budući da su to gospodarski razvijene i napredne zemlje te kao takve, mogu poslužiti kao dobar *benchmark* za slučaj Republike Hrvatske. Zakoni postavljaju niz zahtjeva koje odvjetnici moraju ispunjavati za obavljanje odvjetništva. Zahtjevi za ulazak osiguravaju minimalni standard i daju klijentima jamstvo određene kvalitete usluga koje koriste. No zahtjevi za ulazak u profesiju također podrazumijevaju da sve manje ljudi može prodavati odnosno nuditi pravne usluge. To smanjuje konkurenciju, što može dovesti do viših cijena. Dakle, važno je da zahtjevi za ulazak nisu stroži i rigidniji, nego što je potrebno.

Analizirana su četiri uvjeta za ulazak: uvjeti za školovanje odvjetnika, odvjetnički monopol na zastupanje klijenata na sudu, pravila o vlasništvu odvjetničkih ureda i marketinška pravila.<sup>212</sup>

Prema hrvatskim uvjetima, Zakonu o odvjetništvu, odvjetnici moraju ispuniti određene uvjete sukladno čl. 48 navedenog Zakona radi upisa u imenik odvjetnika. Između ostalog moraju imati stečeno zvanje mag. iur. (završiti sveučilišni studij prava), položen pravosudni ispit i imati trogodišnje praktično iskustvo u odvjetničkom uredu kao odvjetnički vježbenik ili na pravnim poslovima u pravosudnim tijelima (sudski vježbenik, državno odvjetnički vježbenik, javnobilježnički vježbenik) ili najmanje četiri godine na drugim pravnim poslovima. Svi ovi zahtjevi osiguravaju odvjetnicima svojevrsnu sigurnost kako su dobro osposobljeni za rješavanje svojih zadataka. Međutim, zahtjevi obrazovanja također mogu predstavljati određene prepreke pri ulasku u odvjetničku profesiju, što kao posljedicu može imati manje odvjetnika. Izmjena uvjeta obrazovanja može povećati broj odvjetnika, a pri tome može dovesti do povećane konkurencije među odvjetnicima. Kvaliteta pravnih usluga, međutim, ne može se održavati na slobodnom tržištu, bez obrazovnih zahtjeva jer klijenti smatraju kako je teško procijeniti kvalitetu odvjetnika (asimetrične informacije).

---

<sup>211</sup> Ibid.

<sup>212</sup> Bryde, A. M. 2003. *The Lawyer's Hats – which does he keep, and who takes the rest (Advokatens kasketter – hvilke beholder han og hvem tager resten)*. Printed in the magazine "Juristen" no. 6.

Samo odvjetnici mogu zastupati druge na sudu. Međutim, interesne skupine mogu voditi suđenja u ime svojih članova (mandat pravilo). Osim toga, svim ljudima je dopušteno da sami sebe zastupaju na sudu - to jest, nije obvezno koristiti odvjetnik na sudu. Monopol pravilo je tu prisutno samo kako bi se osigurala kvaliteta sudskog rada. Ta kvaliteta je važna za pojedinog klijenta. No, kvaliteta sudskog rada je također važna za društvo, dijelom zbog pristupa pravdi, dijelom što odluke određuju praksu u skladu s kojom se ponašaju građani i tvrtke, a dijelom i zato što kvaliteta sudskog rada utječe na troškove sudova.<sup>213</sup>

Stoga je važno da monopol pravilo nije modificirano u područjima gdje su razmatranja za propisani postupak pojedinca vrlo važna (kazneni predmeti). Niti bi se trebao monopol zastupanja modificirati gdje su sudske presude od velike važnosti za sudske prakse (primjerice presuda Vrhovnog suda). S druge strane, bilo bi moguće modificirati monopol pravilo za slučajeve koji nemaju značajan utjecaj na praksu (slučajevi naplate duga). U cilju zaštite klijenta, još uvijek je potrebno imati određenu količinu regulacije savjetnika koji nisu odvjetnici te stoga ne podliježu disciplinskom sustavu za odvjetnike. Modifikacija monopolske vlasti u građanskim parnicama vjerojatno će dovesti do nižih cijena.<sup>214</sup>

Cijene će biti smanjene dijelom zbog povećane konkurencije, a dijelom zbog toga što savjetnici koji nisu odvjetnici moraju naplatiti niže cijene od odvjetnika da budu konkurentni (jer pravnici su bolje kvalificirani za obavljanje sudskog posla). Smanjenje cijene će utjecati na tržište na dva načina. Prvo, savjetnici koji nisu odvjetnici vjerojatno će preuzeti neke od manje kompliciranih slučajeva gdje je spremnost za plaćanje niska, a osjetljivost na cijenu visoka.

Drugo, tržište će se povećavati jer će se više ljudi zanimati za posebno zahtjevne i teške slučajeve, posebice ako cijena počne padati. Normalno, ekonomska je prednost za društvo ako potrošač kupuje više, međutim, to nije nužna istina za suđenja jer stranke snose samo 35% sudskih troškova.

Više suđenja će stoga povećati javne troškove sudova, a ti dodatni troškovi mogu prevagnuti prednosti koje klijenti dobiju tako što imaju više suđenja.

---

<sup>213</sup> (Statistics Denmark). 2005. News from Statistics Denmark (Nyt fra Danmarks Statistik) no. 239.

<sup>214</sup> Cox, C. and Foster, S. 1990. *The Costs and Benefits of Occupational Regulation*. Federal Trade Commission.

Sve u svemu, ekonomski dobitci izmjenom monopol pravila su itekako ograničeni, a modifikacija samo treba obuhvaćati područja gdje razmatranja za propisani postupak pojedinca nisu bitna, a gdje presude nisu od velikog značaja za sudsku praksu.<sup>215</sup>

Samo odvjetnici mogu otvarati odvjetnička društva. Dakle, multidisciplinske mjere, gdje se primjerice zajednička računovodstva i odvjetnička društva ne smiju baviti pravom. Zahtjevi vlasništva moraju osigurati neovisnost odvjetnika u cilju kako ne bi nastao sukob interesa što bi za rezultiralo time da odvjetnik ne održava interes klijenta u potpunosti.

Također je prednost za društvo imati nezavisne odvjetnike jer bi to osiguravalo dobro funkcioniranje pravnog sustava. Reguliranje poslovne strukture, međutim, može imati ekonomske troškove ako drugi vlasnik može posjedovati i voditi odvjetničko društvo učinkovitije od odvjetnika. To može biti slučaj, ako ostali vlasnici imaju bolji pristup kapitalu, bolji su pri smanjenju troškova ili bolji pri razvoju novih poslovnih ideja. Međutim, možemo zaključiti kako drugi vlasnici vjerojatno neće raditi u odvjetničkoj tvrtki znatno učinkovitije od odvjetnika. To je djelomično zbog činjenice da novi vlasnici mogu dovesti do sukoba između odvjetnika i vlasnika.

Nadalje, vlasništvo je vjerojatno najbolji način da se motiviraju i zadrže odvjetnici, a najvažnija imovina odvjetničkog društva su odvjetnici.<sup>216</sup>

Izvjesno je i kako ne postoje naznake da je pristup kapitalu relevantna veza za odvjetnička društva s obzirom na to da odvjetnička društva ne zahtijevaju velika ulaganja. Pravila vlasništva ne sprečavaju suradnju s drugim savjetnicima - pravila samo sprečavaju da se suradnja odvija u zajedničkom poslovanju / zajedničkom vlasništvu tvrtke.<sup>217</sup> Naprotiv, promjena pravila vlasništva može oštetiti neovisnost odvjetnika. Dakle, uvjeti vlasništva trebaju se mijenjati samo s velikom pažnjom i trebaju očuvati neovisnost odvjetnika. U isto vrijeme, mora se osigurati povjerenje klijenta u potpunosti,. Dakle, kodeks ponašanja treba obuhvatiti sve vlasnike. Modifikacija, koja ispunjava te kriterije, može se sastojati od dopuštanja zaposlenicima koji nisu odvjetnici posjedovanje vlastitog udjela odvjetničkog društva.<sup>218</sup> Marketinška pravila - Zakon o pravnim uslugama, te potraživanja. Marketinška pravila su drugačija za odvjetnike i druge savjetnike.

---

<sup>215</sup> Hansmann, H. 1996. *The Ownership of Enterprises*. Harvard University Press.

<sup>216</sup> Ibid.

<sup>217</sup> Cassell, B. L. 2002. *Accounting Firms Are Still Consulting*. WALL ST. J. Sept. 23.

<sup>218</sup> (Statistics Denmark). op. cit. bilj. 182.

Odvjetnici samo slijede zajednička pravila marketnškog pravila, ali *zakon o pravnim uslugama, te potraživanju dugova*, zabranjuje bilo kojoj drugoj osobi, osim pravniku oglašavanje pravne usluge.

Ukidanje *zakona o pravnim uslugama, te naplata potraživanja*, može povećati konkurenciju jer bi trebalo biti više pravnih savjetnika kada svi savjetnici budu mogli oglašavati svoje usluge. Veliki poslovni korisnici, koji su često spremni platiti više od privatnih klijenata,<sup>219</sup> vjerojatno će prije svega htjeti odvjetnike, negoli savjetnike zbog odvjetničkih kvalifikacija. Dakle, ukidanje *zakona o pravnim uslugama, te naplata potraživanja* će prije svega utjecati na tržišne segmente s najnižom spremnosti plaćanja, tj. privatni klijenti i mala poduzeća. Ukidanje *zakona o pravnim uslugama i naplata potraživanja*, će imati koristi za klijente na dva načina. Prvo, cijene će se smanjiti, zbog veće konkurencije i zato što će drugi savjetnici ponuditi jeftinije usluge od odvjetnika (kako bi bili konkurentniji).

Niže cijene će povećati tržište, tj. više ljudi će kupovati pravne usluge.<sup>220</sup> Drugo, klijenti će imati bolje mogućnosti za izbor savjetnika čije kvalifikacije odgovaraju njihovim potrebama. Na primjer, klijent s malim slučajem može koristiti savjetnika koji nema iste visoke stručne kvalifikacije kao odvjetnik, ali koji je materijalno povoljniji. Međutim, prednost takvih opcija manja je nego što bi bila na drugim tržištima jer klijenti mogu teško procijeniti koliko je kompliciran i zapetljan njihov slučaj.

Međutim, ukidanje *zakona o pravnim uslugama, te naplata potraživanja*, nije samo prednost za potrošače. Ukidanje zakona će utjecati na one klijente koji imaju najviše poteškoća u procjeni kvalitete savjeta, tj. privatni klijenti i mala poduzeća neće imati istu razinu zaštite kada koriste savjetnika koji nije odvjetnik.

Reguliranje odvjetništva mora uravnotežiti nekoliko ciljeva. Propisi moraju zadovoljiti niz ne-ekonomskih čimbenika, tako primjerice zakon i red za građane kao i pristup pravdi. Međutim, iz čisto ekonomskog stajališta, također je potrebno uravnotežiti različite aspekte. Regulacija odvjetništva može imati i ekonomske prednosti i nedostatke koji moraju biti uravnoteženi. Prednosti bi bile da regulativa može riješiti tržišne nedostatke koji se inače javljaju na

---

<sup>219</sup> Calkins. 2000. *California Dental Association: not a quick look but not the full Monty*. Antitrust Law Journal.

<sup>220</sup> Ibid.

slobodnom tržištu. Naprimjer, teško je održavati dobre stalne kvalitete, bez regulacije kada sami klijenti smatraju da je teško procijeniti kvalitetu rada pravika.<sup>221</sup>

Nedostatci regulacije su smanjenje konkurencija, stvaranjem visoke ulazne zapreke ili ograničavanjem konkurencije među postojećim odvjetničkim društvima. Uobičajena početna točka za ekonomiste je da slobodno tržište bez regulacije nudi najbolja gospodarska rješenja s optimalnom raspodjelom resursa i ispravnom kombinacijom cijene i kvalitete. Međutim, postoje dvije važne iznimke - asimetrične informacije i eksternalije - što znači da potpuno slobodno tržište za pravne usluge neće funkcionirati optimalno.<sup>222</sup> Te iznimke su relevantne za pravnu struku, a zauzvrat bi prednost bila posjedovanje određenog stupnja regulacije.

Slobodno tržište neće funkcionirati optimalno zbog asimetričnih informacija između odvjetnika i klijenta. Odvjetnik prodaje znanje koje klijent ne posjeduje, a tu je i nejasan odnos između obavljene djelatnosti odvjetnika i ishoda slučaja.

Dobar odvjetnik može izgubiti težak slučaj kao što loš odvjetnik može ostvariti uspjeh u dobrom slučaju. Stoga ponekad čak nije moguće procijeniti kvalitetu posla odvjetnika kad je djelo učinjeno.<sup>223</sup> Izuzetno je teško za klijente, a posebice za privatne klijente i mala poduzeća, procijeniti kvalitetu pravnih usluga. Odvjetnik stoga posjeduje informacije koje se odnose na kvalitetu koju klijenti ne posjeduju, tj. asimetrične informacije.

U nereguliranom tržištu, asimetrične informacije mogu dovesti do smanjenja kvalitete jer neki odvjetnici neće obavljati dobro svoj posao. Tako ni odvjetnici koji održavaju visoki standard, neće biti nagrađeni za kvalitetno obavljanje prakse, ako klijenti nisu u mogućnosti procijeniti je li kvaliteta odvjetnika dobra ili loša. Dakle, tu će vjerojatno biti silazni pritisak na kvalitetu na slobodnom tržištu. To će oštetiti klijente, ali će također oštetiti poziciju pravika u konkurenciji s ostalim savjetnicima jer će se ugled pravika pogoršati. Poteškoće za klijenta u vrednovanju rada pravika dalje komplicira činjenica kako odvjetnik često ima dvostruku ulogu. To znači da odvjetnik postavlja *dijagnozu* za koju istodobno prodaje i *tretman*. Stoga je važno osigurati da odvjetnik nema interes u tom slučaju. Primjer ugrađenih interesa su nepredviđene naknade u

---

<sup>221</sup> London Economics. 2000. *Polarisation and Financial Services Intermediary Regulation*. Report for the FSA.

<sup>222</sup> Muris, T. J; McChesney, F. S. 1978. *Advertising, consumer welfare and the quality of legal services*.

<sup>223</sup> Shepherd, G. B. 2000. *Cartels and controls in legal training*, The Antitrust Bulletin.



kojoj je naknada odvjetnika postotak ishoda slučaja. Krizne pristojbe nisu dopuštene prema važećem kodeksu ponašanja.<sup>224</sup>

Niz tržišnih mehanizama mogu se koristiti za ograničavanje problema asimetričnih informacija; jamstva, ispitivanja kao i ugled. Stoga to nije uvijek potrebno regulirati, čak i ako postoje asimetrične informacije. Ovi tržišni mehanizmi, međutim, neće funkcionirati vrlo dobro u pravnoj struci, posebno za privatne klijente i mala poduzeća. Teško je koristiti garancije jer ishod slučaja ovisi i o trudu odvjetnika, ali i o akciji klijenta. Upravo je zbog toga, što može biti teško utvrditi je li ishod bio uspješan ili ne, vrlo teško i postići dobru nagodbu. Nije moguće napraviti potrošačke testove svih odvjetnik.<sup>225</sup> Osim toga, privatni klijenti i mala poduzeća koriste pravne usluge nekoliko puta i zbog toga nisu upoznati s kvalitetom odvjetnika na početku postupka.

Dakle, privatni klijenti moraju utemeljiti svoj izbor na ugledu odvjetnika, što odražava ustvari vrlo slab pokazatelj istinske kvalitete odvjetnika. Dakle, propisi su potrebni kako bi se osigurala dobra kvaliteta svih pravnika. To je posebno važno za privatne klijente i mala poduzeća. Međutim, dio ovog propisa koji sprečava sukob interesa, te osigurava povjerljivost klijenta je također vrlo važan za velike poslovne korisnike.<sup>226</sup>

Slobodno tržište neće uvijek funkcionirati optimalno kada eksternalije utječu na treću stranu. Kroz njihov rad s pravnim slučajevima, odvjetnici su uključeni u razotkrivanje *prakse*, čime se stvaraju vrijednosti za druge ljude i tvrtke koje će naučiti trenutnu *sudsku praksu*, a da pri tome neće morati podmiriti materijalne troškove. Istovremeno, rezultat suđenja može imati preventivni učinak na druge tvrtke i građane. Tako rad pravnika u sudovima stvara pozitivnu vrijednost za druge, a ne samo za klijente, što je ustvari ništa drugo negoli pozitivna eksternalija. Dakle, društvo ima interes u savjetnikovu dobro odrađenu poslu na sudu.

Ako je klijent predmet krive presude jer nije koristio odvjetnika, on je taj koji će pretrpjeti gubitak, ali je ekonomski gubitak za društvo pogrešne presude, daleko veći.

Klijent ne mora platiti gubitke koji će nastati i drugdje u gospodarstvu jer kriva presuda daje pogrešne smjernice u drugim slučajevima.

Stoga postoji opasnost da se klijenti opredijeli te odluči uzeti fizičke osobe, odnosno pojedince koji se ne bave pravom i nemaju odvjetničku iskaznicu, ali će se pozabaviti slučajevima čak i

---

<sup>224</sup> Susskind. op. cit. bilj. 155.

<sup>225</sup> Kaplan. op. cit. bilj. 156.

<sup>226</sup> Clementi, D. 2004. *Clementi Report (Independent Review of Legal Sector and Regulatory System for Legal Services in England and Wales)*.

ako to nije optimalno za društvo u cjelini. Međutim, suđenja također mogu dovesti do negativnih eksternalija. Sudske pristojbe pokrivaju samo 35 posto zakonskih sudskih troškova, dok država plaća ostatak. Nadalje, tužitelj može nametnuti troškove na drugoj strani odugovlačenjem slučaja. S ekonomske točke gledišta, to znači da se može pojaviti previše slučajeva jer tužitelj snosi samo mali dio ukupnog iznosa. Ovaj problem može se pogoršati ako modifikacija odvjetnički monopol na sudsko predstavništvo učini odlazak na sud pristupačnijim, odnosno manje skupim.<sup>227</sup>

Pravilnik rješava tržišne neuspjehe. Može se zaključiti kako postoji potreba za nekim stupnjem propisa pravne struke jer će potpuno besplatno tržište dovesti do ozbiljnih tržišnih nedostataka. Ovaj zaključak je u potpunosti u skladu odluke EU parlamenta u vezi regulacije tržišta i tržišnog natjecanja i pravila za profesionalne usluge u kojima Parlament EU dolazi do sljedećih zaključaka:

"...s opće točke gledišta, pravila su potrebna u specifičnom kontekstu svake struke, a posebno onih koji se odnose na organizaciju, kvalifikacije, profesionalnu etiku, nadzor, odgovornost, nepristranost i stručnost članova struke ili dizajnirana za sprečavanje sukoba interesa i obmanjujućeg oglašavanja, pod uvjetom da: (a) daju krajnjim korisnicima sigurnost da su osigurani potrebnim jamstvima u odnosu na integritet i iskustva, i (b) ne predstavljaju ograničenja na konkurenciju".<sup>228</sup>

#### **4. 5. 2. Konkurencija na tržištu pravnih usluga**

Kao polazna točka za procjenu učinaka liberalizacije, analizirano je kako konkurencija danas radi na tržištu pravnih usluga. Potencijal za povećanu konkurenciju je daleko najveći, ako je konkurencija slaba i ako su liberalizacije usmjerene na one aspekte koji ograničavaju tržišno natjecanje.<sup>229</sup> Postoji mnogo konkurentnih odvjetnika na strani ponude (niska koncentracija). Nadalje, danski odvjetnici natječu se i s drugim savjetnicima i stranim odvjetnicima na velikom dijelu tržišta. Međutim, strana potražnje ne stavlja značajan pritisak na odvjetnike pri natjecanju za cijenu usluga. To je zato što klijente daleko više zanima kvaliteta nego cijena, i stoga, odvjetnici se natječu profesionalnim sposobnostima i ugledom, a ne cijenom.<sup>230</sup> Tijelo za zaštitu tržišnog natjecanja izričito je stavilo odvjetništvo na popis sektora s problemima

---

<sup>227</sup> Forsyth. op. cit. bilj. 157.

<sup>228</sup> Henderson, W. D; Zahorsky, R. M. 2011. *Law Job Stagnation May Have Started Before the Recess – And It May Be a Sign of Lasting Change*. ABA Journal. American Bar Association. 41. str.

<sup>229</sup> Ibid.

<sup>230</sup> McMillion, R. 2010. *ABA and Other Groups Work to Limit Federal Regulation of Lawyers*. ABA Journal.

konkurencije. Pravna struka je istaknuta zbog tri pokazatelja: javne regulacije, nekolicine novih poduzeća i visoke plaće u tom sektoru.

Kao što je ranije spomenuto, propis ograničava tržišno natjecanje, ali efekti su prilično ograničeni. Odvjetničke tvrtke trebaju okvirni kredit za financiranje naknade koja dopijeva u tijeku posla, ali postoji samo ograničena potreba za dugoročnim ulaganjem.

Kada nadležno tijelo za zaštitu tržišnog natjecanja izračunava premije plaća, ne uzimaju u obzir pritisak rada u pravnoj struci (promjena radnog vremena, duge radne dane i slično).

Ponašanje klijenata je važno u kompeticiji pravne struke jer se odvjetnička društva, naravno, žele natjecati najviše u parametrima koji su važni za klijenta.<sup>231</sup> Cijena nije jako važan čimbenik u izboru odvjetnika jer je daleko važnije dobiti dobar savjet, nego dobiti jeftin ispodprosječan savjet. To vrijedi i za privatne klijente, ali i za poslovne klijente.

Ankete koje su provedene u Danskoj i Norveškoj pokazuju kako će klijenti staviti veći naglasak na profesionalne vještine, ugled, osobni kontakt i povjerenje, nego na cijenu kada odabiru odvjetnika što i nije slučaj na primjeru Hrvatske. Stoga se odvjetnici natječu svojim profesionalnim sposobnostima i ugledom, a ne cijenom. Cijena, dakle, nije najvažniji parametar konkurencije među pravnicima, a liberalizacija to neće promijeniti.

Danska komora i udruženje pravnika međutim, uvodi nova pravila cjenovnih informacija koje će stvoriti veću transparentnost cijena. Pravilo kaže kako će odvjetnik - prije početka rada - obavijestiti klijenta koliku će cijenu imati zatražena pravna pomoć/savjet. Ako to nije moguće, odvjetnik mora obavijestiti klijenta na koji će način izračunavati naknadu. Podatci se moraju dragovoljno dati privatnim klijentima, a poslovni klijenti moraju zatražiti informacije. Pravilo cjenovne informacije će olakšati klijentima uspoređivanje cijene različitih pravnika, a pravilo znači da su klijenti svjesni cijene prije nego što je posao je završen.<sup>232</sup> Stoga se u budućnosti očekuje kako će fokus više biti na cijenu, a time i konkurentnost cijena. Takav razvoj već se dogodio u standardnim proizvodima, npr. savjeti za kupce kuća, u kojima je došlo do povećanja potražnje za fiksne naknade i puno je veći naglasak na cijene.

Postoji značajna konkurencija u pravnoj struci, a odvjetnici prvenstveno susreću konkurenciju s četiriju različitih strana. Prvo, pravnici se natječu jedni protiv drugih. Natjecanje između tvrtki je

---

<sup>231</sup> Henderson, W. D; Zahorsky, R. M. op. cit. bilj. 195.

<sup>232</sup> Solomon, L. 2009. *Work-Life Balance Lessons for (and From) Micro-Firm Lawyers*. ABA Journal.

i više nego intenzivno.<sup>233</sup> Herfindahl-Hirschman-indeks (HHI), je model za mjerenje koncentracije u pravnoj struci. HHI. HHI je između 0 i 10.000 i indeks ispod 1.000 obično se karakterizira kao niska koncentracija. Izračuni pokazuju da je HHI za cijelu pravnu struku 50, a ako se uzme u obzir svako stručno područje kao tržište, HHI iznosi u prosjeku 300. Možemo zaključiti kako su ovo vrlo niski indeksi koncentracije. Za usporedbu, HHI kod agenta za nekretnine je 700. Drugo, odvjetnici se natječu protiv drugih savjetnika.<sup>234</sup> Odvjetnici imaju konkurenciju kod drugih savjetnika u 85 posto svog prometa koji ne podliježe monopolu zastupanja. Računovođe savjetuju svoje klijente o poreznim zakonima, uspostavljanju poslovanja i sl. dok agenti za nekretnine savjetuju svoje klijente o pravnim pitanjima koja se tiču vlasništva. Brojne organizacije, kao što su primjerice Danska Federacija vozača, nude standardne ugovore. Konkretno, odvjetnici nailaze na konkurenciju kod drugih savjetnika kada klijenti imaju malu spremnost platiti ukoliko zadatak nije previše složen. Na području poreznih propisa, moguće je izračunati tržišne udjele za razne savjetnike slučajevima pritužbe gdje država ne nudi potpuno ili djelomično pokrivanje troškova.

Odvjetnici u Danskoj imaju tržišni udio od 20 posto, dok računovođe imaju tržišni udio od 65 posto u upravnom dijelu sustava pritužbi, tj. prije nego što će slučajevi doći na Visoki sud ili Vrhovni sud. Jasno je da postoji konkurencija između odvjetnika i računovođa u poreznim žalbenim predmetima. Treće, danski odvjetnici natječu se protiv stranih odvjetnika. Danski odvjetnici dobijaju približno šest posto svog prometa od izvoza. Prvenstveno se izvoz sastoji od poslovnog savjetovanja. Međutim, danski odvjetnici nisu jedini koji izvoze pa su stoga time i danski odvjetnici također izloženi konkurenciji u Danskoj od nekih drugih stranih konkurenata. Nema statističkih podataka o opsegu uvoza pravne usluge. Međutim, uvoza vjerojatno ima u istoj mjeri kao i danskog izvoza.<sup>235</sup> Četvrto, 1.800 ljudi (jednako oko 40 posto aktivnih odvjetnika), mogu se vratiti na posao prakticiranja prava i zato su potencijalni konkurenti za trenutne odvjetnike. To je ustvari, sasvim uobičajeno za odvjetnike koji su predali svoje licence kako bi se vratili pravnoj struci. Temelj pravnog udruženja ukazuje kako se više od trećine onih odvjetnika koji predaju svoje licence ponovno, nakon nekog vremena, vraćaju u struku. Ulazne prepreke su važne za konkurenciju. Što je lakše za novim poduzećima afirmirati se na tržištu, to će biti teže za već uspostavljene tvrtke povećati cijene, više nego privremeno jer to će privući opet neke nove tvrtke. Ulazne zapreke u pravnoj struci su analizirane istraživanjem ključnih

---

<sup>233</sup> Ibid.

<sup>234</sup> Ibid.

<sup>235</sup> Baratta, R. 2002. *In Tema di Tariffe Professionali e Diritto Comunitario*. Giustizia Civile. Vol. III

figura za poslovanje i gledanjem na izazove s kojima se novoosnovano odvjetničko društvo suočava. Ulazna prepreka uspostavlja temelj klijenta. Veliki klijent zahtjeva dobru reputaciju i treba vremena kako bi se ona izgradila. Nadalje, potrebno je imati okvirni kreditu svrhu financiranja izvanredne naknade na rad u tijeku, ali ne postoji značajna potreba za ulaganja.<sup>236</sup> Kada se uspoređuju druge struke, ključne figure naizgled pokazuju visoke ulazne prepreka za pravnu struku jer je relativno malo odvjetničkih društava uspostavljeno i zato što su - u odnosu na promet - velike količine kapitala u poslovanju. Razlog što postoji relativno mali broj novih odvjetničkih društava, vjerojatno je i dobro ime i ugled koji su vrlo važni u pravnoj struci. Dakle, često je privlačnije preuzeti ili ući u postojeću odvjetničku tvrtku, nego uspostaviti novu. Razlog za velike količine udruženog kapitala je, kao što je spomenuto, potreba za financiranjem izvanredne naknade rada u tijeku. Iznos kapitala udruženog u dugotrajnu imovinu je manji u usporedbi s drugim stručnim službama.

Odvjetnici ne rade po fiksnoj cijenu po satu. Umjesto toga, naknada se određuje prema broju parametara, kao što su: vrijeme koje je iskorišteno, veličina ili kompleksnost/težina slučaja, ishod slučaja, vrijednost savjeta za klijenta, odgovornosti odvjetnika, vremenski pritisak. Ovakva postavka materijalnih naknada, odnosno cijena, otežava klijentima usporediti cijene različitih pravnika.

Kada klijenti smatraju da je teško procijeniti kolika bi bila materijalna naknada, tim postaje jednostavnije za odvjetnike povećati svoje cijene bez gubitka klijenata.<sup>237</sup> Dakle, metoda određivanja cijena itekako može, donekle ograničiti konkurenciju. Novo pravilo cjenovne informacije Pravnog Udruženja će, međutim, stvoriti poboljšanu transparentnost cijena i olakšati klijentima usporediti cijene između odvjetnika. To će povećati konkurentnost cijena i značiti da se odvjetnik izlaže riziku hoće li izgubiti više klijenata, ako odluči povećati svoje troškove. Tijelo za zaštitu tržišnog natjecanja je dalo preporuku kako bi bilo uputno odvjetnicima smanjiti naknade u satima kao i satnice, tako da klijenti imaju bolji pogled na ono što oni plaćaju. Takvo pravilo će poboljšati transparentnost cijena, ali može s druge strane dovesti do drugih problema. Postoji opasnost da naknade koje su izračunate samo za iskorištene sate, vode do žalbi o količini sati koje koriste odvjetnici. Samo u nekoliko radnih područja pravnika, moguće je usporediti cijene s usluge od strane drugih savjetnika.

---

<sup>236</sup> McMillion. op. cit. bilj. 197.

<sup>237</sup> Jones, A; Surfin, B. 2001. *EC Competition Law*. Text, Cases and Materials. Oxford.

Na poreznom području i na savjetovanju kupaca pri kupnji nekretnine postoji tendencija prema odvjetnicima naplaćivanja veće cijene od drugih savjetnika (približno je to 20% - 25%). Ta razlika može biti zbog slabe konkurencije u pravnoj struci, ali to može biti i odraz kako se odvjetnici bave složenijim slučajevima od ostalih savjetnika.<sup>238</sup>

#### 4. 5. 3. Položaj odvjetnika na tržištu

Europska unija poduzetništvo određuje kao jednu od osnovnih odnosno ključnih cjeloživotnih kompetencija, pri čemu se pod poduzetništvom misli na sposobnost pretvaranja ideje u akciju odnosno djelovanje, sposobnost upravljanja projektima, sposobnost kreativnog i inovativnog razmišljanja te sposobnost preuzimanja rizika.<sup>239</sup> Iz ovoga se vidi da odvjetnici posjeduju sve elemente odnosno obilježja poduzetnika te nema sumnje da se tako ne bi trebali tretirati.

I pored toga što odvjetništvo ne predstavlja gospodarsku djelatnost, nego samostalnu i neovisnu službu kao poseban dio pravosuđa u Republici Hrvatskoj, odvjetnici se u značajnoj mjeri mogu tretirati kao poduzetnici s obzirom na to da na ekonomske, psihološko osobne i sociološke značajke koje se ispoljavaju kroz svoju poziciju osnivača odnosno vlasnika odvjetničkih ureda ili osoba koje su kreativne, inovativne i proaktivne i odgovorne u pogledu snošenja odgovornosti za vlastito djelovanje, a na taj način i preuzimanje neke vrste rizika, a sve unutar profesije u kojoj obavljaju aktivnosti.

Pored svega, Zakon odvjetnike ne tretira kao poduzetnike, kao što na primjer tretira osnivače trgovačkih društava. U tom pogledu, odvjetnici su isključeni odnosno nikada nisu ni bili prisutni na listi onih subjekata koji za osnivanje vlastitog posla mogu biti oni koji uživaju u državnim potporama, no, ipak kada je riječ o fiskalizaciji i upravljanju gotovim novcem, zakon ih u tom slučaju tretira kao subjekte koji izvršavaju gospodarsku djelatnost.<sup>240</sup>

Oni svoje protivljenje zasnivaju na potrebi očuvanja odvjetničke neovisnosti, izbjegavanja sukoba interesa, te primarno zaštite povjerljivih podataka korisnika.

Odvjetnici redovito navode mogućnost korupcije temeljnih vrijednosti, naime ako odvjetnici i revizori u jednoj organizaciji mogu pružati njihove usluge istom klijentu, pitanje je postoji li potražnja na tržištu koje pokreću klijenti za mješovite usluge. Druga strana već spomenutog

---

<sup>238</sup> Baratta. op. cit. bilj. 202.

<sup>239</sup> Overview. [http://ec.europa.eu/competition/sectors/professional\\_services/overview\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/sectors/professional_services/overview_en.html) (pristupljeno 27. travnja 2016.).

<sup>240</sup> Susskind. op. cit. bilj. 155.

slučaja je ustvari ono što se i navodi kao sekundarna problematika: sličnost u argumentima u korist MDP-a. MDP predlagatelji navode stalan i sve veći rast pravnih mreža *Big Fivea* kao dokaz o potražnji na tržištu.<sup>241</sup> Oni tvrde da baš kao što su *inhouse* pravni odjeli razvili djelotvorne postupke za zaštitu povjerljivih informacija klijenata, MDP će također razviti svoje vlastite. Predlagatelji smatraju da rješenje sukoba interesnih problema leži u odgovarajućem objavljivanju klijentu i informiranom pristanku.

Ukratko, postoji vrlo mala razlika u retorici koja podržava *za* i *protiv* MDP-a, iako su navijači mogu biti odvojeni tisućama milja i različitim pravnih struktura i kultura i pravila etike. Duboko ukorijenjena ideologija te više nego površna retorika, čini MDP raspravu vrijednu istraživanja iz komparativne perspektive.

U Sjedinjenim Američkim Državama, odvjetnici već dugo pokazuju kako posjeduju izuzetan poduzetnički duh. To se očituje u raznovrsnim aktivnostima pomoćnim djelatnosti i željama pravnik da se pridruže *inhouse* poslovnim timovima.<sup>242</sup> Ozbiljna je pogreška pretpostaviti kako odbacivanje MDP Preporuka ABA Doma delegata u 1999. i 2000. godini ili odbacivanja od strane većine državnih komora, može poremetiti poduzetnički motor koji vodi SAD odvjetništvo. Rast, odnosno razvoj pomoćnih djelatnosti pozitivan je dokaz kako će odvjetnici koji žele udružiti snage s fizičkim osobama, naći načina da to i učine.

Spremnost vodećih pravnik pri napuštanju unosna partnerstva, kompanije i državne pozicije na visokoj razini kako bi se pridružili *Big Fiveu*, svakako tome ide u prilog. Ostali događaji koji su dobili oskudnu pozornost u MDP raspravi također ukazuju na to kako su američki odvjetnici bili uspješni pri kapitaliziranju gospodarskih mogućnosti.

Navala tvrtki za ulaganje u kasnim 1990-im i spremnost odvjetničke komore etičkih povjerenstava da im pruži putokaz su dva vrlo očita primjera. Suptilniji primjer je porast u broju odvjetnika koji su napustili odvjetnička društava kao bi se pridružili *inhouse* pravnim službama potaknuta željom za uključivanjem na poslovnom odlučivanju i planiranju.

Ideologija poduzetništva gotovo u potpunosti nedostaje u pravnoj kulturi u Francuskoj i Njemačkoj, a početna je u Velikoj Britaniji. Dominantna ideologija u Francuskoj i Njemačkoj

---

<sup>241</sup> Clementi. op. cit. bilj. 193.

<sup>242</sup> Forsyth. op. cit. bilj. 157.

najbolje je sažeta kao *kult neovisnosti*. Značenje neovisnosti u Francuskoj i Njemačkoj je vrlo različito od njegovog značenja u SAD. U Sjedinjenim Američkim Državama, odvjetnik mora biti neovisan od vanjskih utjecaja, osobito onih drugih klijenata ili vlade. Lojalnost SAD odvjetnika posvećena je izravno i gotovo isključivo na klijenta. Bilo to dobro ili loše, američki odvjetnik je unajmljeno oružje klijenta. S druge strane, odvjetnik u Francuskoj i Njemačkoj je aristokrat, neovisan o klijentu kojeg zastupa, kao i drugih klijenata, vlade, pa čak i vlastitih partnera. Ideologija aristokratske neovisnosti čini strane odvjetnike daleko moralnijim glumcima nego američke odvjetnike.<sup>243</sup>

S obzirom na to da na nedostatak ideologije poduzetništva i prisutnosti ideologije aristokratske neovisnosti, otpor pravne struke u Francuskoj i Njemačkoj da dopusti MDP odnosa između odvjetnika i *Big Fivea*, preuzima i poprima novu dimenziju. Otpor raste iz duboko ugrađene slike o sebi više od *stručnog projekta*. Iako nije moguće pretvarati se kako zaštita terena nije monopolistički motiv koji stoji iza protivljenja MDP-u u Francuskoj i Njemačkoj, bilo bi nemoguće ignorirati središnje ideologije aristokratske neovisnosti u opoziciji.

Uloga države u MDP raspravi je također prepoznatljiv čimbenik. U Sjedinjenim Američkim Državama, federalne i državne vlade su ostale na marginama, osim SEC-a. SEC je, međutim, bio zabrinut osiguravanjem neovisnosti funkcije revizije, ako je MDP-u bilo dopušteno nuditi pravne i revizijske usluge istom klijentu.<sup>244</sup>

S druge strane, francuska i britanska vlada igrale su vrlo aktivnu ulogu u MDP raspravi, stavljanje značajnog pritiska na odvjetničke komore dotičnih zemalja - *na izmjene pravila profesionalnog ponašanja kako bi se omogućio MDP - odnosa* među odvjetnicima i fizičkim osobama ili kako ih neki vole nazivati *neodvjetnicima*.

Svi su oni su vidjeli i promatrali odvjetnike kao monopoliste i pravila protiv podjele naknada i partnerstva sa fizičkim osobama smatrali su kao nekonkurentne i one koje neće odvlačiti potrošače. Vlada je stoga namjerno izradila njihove predložene reforme, štoviše, s dobrim predosjećajem za izradu i izgradnju pravnih zanimanja u Francuskoj i Velikoj Britaniji koja su više konkurentna sa stranim odvjetničkim uredima i fizičkim tvrtkama suparnicima.

---

<sup>243</sup> Ibid.

<sup>244</sup> Solomon. op. cit. bilj. 199.



*The Office of Fair Trading* u Velikoj Britaniji želi proširiti raspon dopuštenih veza između odvjetnika i fizičkih osoba pri poticanju konkurencije u pružanju pravnih i zakonskih povezanih usluga. Ova ekspanzija će biti u korist potrošača i jačanje sposobnosti odvjetničkih tvrtki, a posebno one male, da se natječu s tzv. fizičkim tvrtkama, kao što su banke i osiguravajuća društva.

Kako god, prema odvjetnicima bi se trebalo i moralo ophoditi kao prema svojevrsnim poduzetnicima jer njihovo djelovanje s pozicije ekonomske manifestacije i s pozicije fiskalnih obveza, ali i registracije, suštinski se ne razlikuje mnogo od nekih trgovačkih društava. Zakonski bi se morala ispraviti nepravda koja odvjetnike stavlja u nepovoljan položaj, a u odnosu na trgovačka društva koja od države mogu i uživaju u nizu ekonomskih, ponajprije materijalnih, poticaja.

## 5. RODNA ASIMETRIJA U ODVJETNIŠTVU

Razlikovanje roda i spola kao dva pojma različitih značenja je do nekog segmenta prihvaćeno u sociološkoj, psihološkoj i medicinskoj znanosti. Ipak, u popularnoj kulturi rod i spol u najvećem broju slučajeva koriste se kao sinonimi, a to se katkada događa i u znanstvenim biomedicinskim radovima, velikim dijelom uslijed utjecaja medija.<sup>245</sup>

Spol predstavlja biološko svojstvo ljudskih bića. Novorođeno dijete proglašava se muškim ili ženskim djetetom na osnovu reproduktivnih organa koje posjeduje. Spol (eng. *sex*), podrazumijeva organske – fiziološke i anatomske razlike između muškaraca i žena, koje su u funkciji njihovih reproduktivnih uloga, što znači - biološki funkcionalne razlike.<sup>246</sup> Ipak, kako je čovjek i društveno odnosno kulturno biće, spolnost ne djeluje samo i u *čistom*, biološkom obliku, ni u obitelji, ni u ljudskom rodu općenito.

Spolnost se javlja kao:

... uvijek prerađena, društveno i kulturno modelirana s jedne strane, ali i individualno interpretirana i usvojena od strane pojedinaca na bezbroj modificiranih načina.<sup>247</sup>

Pored svega, primjećuje se kako sam jezik, kao sredstvo označavanja, razlikuje značenja spola kao različitih kategorija: biološke (mužjaci i ženke, kao podjela uloga u reproduktivnoj funkciji, vezana za ispoljavanje nagona), socijalne (muškarci i žene kao društvena bića) ili kulturne kategorije (koja predstavlja još šire poimanje spolnosti: pridavanje određenih osobina pripadnicima različitih spolova, što podrazumijeva ženstvenost, odnosno muževnost), ali i kao konkretnu sintezu ovih kategorija na razini individua (njegova spolnog identiteta).<sup>248</sup>

Rod (eng. *gender*), može se smatrati sociokulturno izvedenim iz spola, dok je njegova prirodna odrednica, odnosno njen poseban znak, seksualnost. Rod neutralizira i preobražava spolni nagon u ogovarajuću sociokulturnu kategoriju.<sup>249</sup> I dok u biološkom smislu spol označava organske odnosno fiziološke razlike, rod označava *društveno-kulturno uobličeni pojam spolnosti u ljudskome društvu*, što znači da ljudi spolnost percipiraju i konstruiraju kao članovi neke

---

<sup>245</sup> Bruce, M. K. 2010. *American Journal of Physiology - Regulatory, Integrative and Comparative Physiology*.

<sup>246</sup> Giddens, A. 2005. *Odbjegli svijet*. Naklada Jesenski i Turk. Zagreb. 88. str.

<sup>247</sup> Milić, A. 2001. *Sociologija porodice*. Čigoja štampa. Beograd. 132. str.

<sup>248</sup> Ibid. 132. str.

<sup>249</sup> Jovanović, S. 2001. *Materinstvo ili roditeljstvo: briga o deci – zajednička briga roditelja*. Glas razlike. Beograd. 9. str.

društvene zajednice (čiju su kulturu interiorizirali), ali i kao pojedinci – prema osobnim afinitetima. Zato u feminističkoj perspektivi, pojam *rod* označava društveno-povijesni karakter spolnih razlika u ljudskome društvu. U svakom slučaju, muško i žensko postoje kao spol i kao rod.<sup>250</sup>

Nadalje, Milić navodi kako spolnost shvaćena kao rod nije jednom zauvijek određena kategorija, već kako se ta kategorija stalno mijenja, te se suštinska obilježja spolova vrlo često redefinišu u procesima ljudskih interakcija.

Prema Scottu,<sup>251</sup> izdvajaju se tri primarna elementa društvene determinacije spola, a to su:

- normativna konceptualizacija (definiranje spolnih uloga i društvenih područja u kojima se javljaju)
- socijalno organiziranje spolova (institucionalni okviri poput braka i obitelji) i
- subjektivni identitet (identifikacija pojedinca sa spolom).

Rod predstavlja važnu dimenziju identiteta ljudskog bića, možda i najbitniju jer od zatvorenosti u granice spola ovise mnoge životne mogućnosti pojedinca - konkretnije, ove granice određuju pristup pravima, resursima i mogućnostima. Rodni identitet nastaje, kao i ostali njegovi aspekti *u interakciji između organizma, svijesti pojedinca i socijalne strukture*.<sup>252</sup> Rod se društveno kreira i reproducira u bezbroj svakodnevnih postupaka, pa ga sociolozi povezuju s društveno konstruiranim pojmovima ženskosti i muškosti. On obuhvaća društvene, psihičke i kulturne razlike između muškaraca i žena.<sup>253</sup> Pod njime podrazumijevamo društvenu konstrukciju spolnih identiteta – društvene razlike između žena i muškaraca – a u sam pojam roda ulaze i spolne razlike. Rod se zasniva na ulogama i odnosima, naučenim kroz očekivanja i dopuštenja društvenih struktura i kulturnih normi: to je čitav sustav uloga i odnosa između polova, determiniran političkim, ekonomskim, društvenim i kulturnim kontekstom. Rod čine identitetske odrednice, oblici osobnog izražavanja, društveni konstrukti u pogledu uloga i normi.<sup>254</sup>

---

<sup>250</sup> Ibid.

<sup>251</sup> Scott, J. 1986. *Gender: a useful category of Historical analyses: kulturna simbolizacija polnosti (kulturne predstave o spolnosti kroz povijest)*. 48. str.

<sup>252</sup> Zaharijevski S. D. 2009. *Polne/rodne razlike u konstituisanju identiteta i porodičnih vrednosnih obrazaca*. Godišnjak za sociologiju V.

<sup>253</sup> Giddens, A. 2005. *Odbjegli svijet*. Naklada Jesenski i Turk. Zagreb. 154. str.

<sup>254</sup> Stjepanović-Zaharijevski, D. & Petrović, J. 2014. *Students' perception of marriage, family and parenthood in the light of religious identity and religious tolerance: a comparative perspective*. University of Niš. Faculty of Philosophy. Original scientific paper. 68. str.

Maskulinitet i feminitet (*muškost* i *ženskost*), kao društveno konstruirani identiteti muškarca i žene sardže razlike u ulogama, aktivnostima, načinima izražavanja, oblačenju, ponašanjima – poput dvije različite, suprotno polarizirane, društveno konstruirane rodne kulture.<sup>255</sup> Uslijed te činjenice, čak i kada pojedinac misli i radi protiv ovih usvojenih podjela i uloga, on to čini iz *vizure usvojenog rodnog obrasca*.<sup>256</sup>

Pojam roda posjeduje i dva, za sociologiju važna značenja, na čijem razlikovanju se insistira: na deskriptivnoj razini, on označava opažene razlike između spolova i odnosi se na društvene odnose koji iz tog razlikovanja proizlaze, ali na razini odnosa društvene nejednakosti, pojam rod upućuje na kategoriju društvene moći, koja nije ravnomjerno raspodijeljena po kriteriju roda. Ovakvo tumačenje - *pokazuje kako se odnos spolova u društvu ne može jednostavno svesti na perceptivnu razliku spolnih odlika ili ponašajnih obrazaca, već je konstituiran u osnovama same društvenosti kroz odnose moći između spolova*.<sup>257</sup>

Prirodne razlike postaju opravdanje za društvene nejednakosti. Na taj način se podjela rada prema spolu može smatrati *prirodnom*, kao i postojanje *muških* i *ženskih* sklonosti i vještina. Dok se muškarcima pripisuje rad u javnoj sferi, ženama se ostavlja privatna sfera; muškarac se smatra instrumentalnim, a žena ekspresivnom itd. I uistinu, u praksi, ponašanje muškaraca i žena često potvrđuje ovakva tumačenja. Ljudi nazivaju ženu koja se ponaša agresivno *muškaračom/muškobanjastom*, a muškarca koji je nježan i brižan *ženskim petkom / feminiziranim*. Stoga, se može kazati kako je spol *nešto* što osoba ima, bez obzira na ponašanje, a *rod postaje vidljiv tek kada se signalizira ili kroz ponašanje*.<sup>258</sup>

U procesu identifikacije pojedinca sa spolom i rodom važnu ulogu igra socijalizacija, kao proces u kome pojedinac stječe odnosno uči, između ostalog svijest o svojoj spolnosti, ponašanja primjerena svom spolu i prihvaća identifikaciju sa svojim spolnim statusom.<sup>259</sup>

Studija sa Sveučilišta Yale o problemima s kojima se suočavaju žene u znanosti i dalje izaziva snažne reakcije u znanstvenim krugovima. O studiji objavljenoj u listopadu 2012. godine u časopisu *Proceedings of the National Academy of Sciences*, raspravljalo se na tribini koju je

---

<sup>255</sup> Stjepanović-Zaharijevski, D. 2010. *Rod, identitet i razvoj*. Filozofski fakultet Niš. 85-86. str.

<sup>256</sup> Haralambos, M; Holborn, M. 2002. *Sociologija - teme i perspektive*. Golden marketing. Zagreb. 142. str.

<sup>257</sup> Milić. op. cit. bilj. 240. 133. str.

<sup>258</sup> Segalen, M. 2009. *Sociologija porodice*. Clio. Beograd. 43. str.

<sup>259</sup> Milić. op. cit. bilj. 240. 150. str.

predvodila udruga *Žene u znanosti*, 8. studenog na Sveučilištu Yale. Pred otprilike stotinjak zainteresiranih, članice udruge *Žene u znanosti*, iznijele su svoje mišljenje o objavljenoj studiji, koja je pokazala da su muškarci kandidati za posao bili preferirani od strane znanstvenika, ali što je još poraznije i od strane znanstvenica.<sup>260</sup>

Studija sa Sveučilišta Yale obuhvatila je 130 znanstvenika i znanstvenica s prestižnih sveučilišta diljem zemlje. Ispitanicima i ispitanicama dane su prijave za radno mjesto unutar sveučilišta i rečeno im je kako će sudjelovati u procesu zapošljavanja. Prijave su bile potpuno jednake osim imena kandidata i kandidatkinja – na polovici prijava ime kandidata je bilo John, a na drugoj polovici Jennifer. Istraživanje je pokazalo da su se i znanstvenici i znanstvenice u većoj mjeri odlučivali za Johna, ocjenjujući ga iznimno sposobnim.

Također, u konačnoj odluci o zapošljavanju u većoj mjeri su se odlučivali za zapošljavanje *Johna*, kao i povećavajući plaću za 4000 dolara u odnosu na *Jennifer*, bez obzira na to što su prijave bile potpuno jednake. Glavni problem nalazi se u činjenici da znanstvenici ocjenjuju svoj rad iznimno objektivnim te da percipiraju sami sebe kao *nezainteresirane promatrače*. Iz tog razloga teško prepoznaju vlastitu neobjektivnost i predrasude.

Rana Dajani, molekularna biologinja na Hashemite Sveučilištu u Japanu smatra kako ovi rezultati proizlaze iz različitih stavova o muškarcima i ženama u obiteljskoj dimenziji. Ustaljeno je stajalište kako je muškarac *onaj koji donosi kruh na stol*, a žena je ona *koja je zadužena za odgoj djece*.<sup>261</sup>

Megan Urry, pročelnica odsjeka za fiziku na sveučilištu Yale i direktorica Centra za astronomiju i astrofiziku, kaže kako su od 34 stalno zaposlenih samo četiri od njih žene. Prema američkom Institutu za fiziku žene čine samo 12% nastavnog osoblja.

Autorica studije Corinne Moss-Racusin, kaže kako predrasude dotiču sve, čak i one koji čvrsto vjeruju u jednakost.

"Paradoksalno, oni koji sebe smatraju stupom borbe za jednakost često sami ne štite one koji predstavljaju njihova uvjerenja". navodi Corinne Moss-Racusin.

---

<sup>260</sup> Collen, F. 2012. *Rodna nejednakost u znanosti*. <https://www.libela.org/prozor-u-svijet/3112-rodna-nejednakost-u-znanosti/> (pristupljeno 21. srpnja 2016.).

<sup>261</sup> Ibid.

Sve četiri sudionice rasprave složile su se kako je osvještavanje problema i mentorstvo ključ u rješavanju rodne nejednakosti u znanosti. Moss-Racusin smatra da bi nakon objavljivanja ove studije, znanstvene institucije i sveučilišta trebale poduzeti odlučne korake u rješavanju ovih problema.

"Iako sve najveće promjene dolaze od dna prema vrhu, na pojedincima je da sami potaknu daljnja istraživanja na ovu temu i promjene", navodi Moss-Racusin.

Ova je psihologinja između ostaloga dala preporuku znanstvenim institucijama kako bi bilo dobro promijeniti mehanizam mentorstva mladih znanstvenika i to na razne načine, od kojih bi jedan mogao biti usvojen kroz pružanje sekundarnog mentorstva i transparentnijeg sustava savjetovanja. Iako je na tribini prisustvovalo samo petnaestak muškaraca, većina ih je bilo aktivna i postavljala pitanja. Student fizike Wendell Smith je rekao:

"Tribina je bila odlična i dala je pogled i i muške i ženske perspektive."

Najveći problem pozicije žene u današnjem svijetu jest što se diskriminacija javlja i u znanstvenom svijetu gdje je objektivnost nužna i glavna predispozicija. Zabrinjavajuće je što ona često potječe i od samih žena, što upućuje da se takve predrasude moraju rješavati na više dimenzija i pomoću različitih pristupa. Ne možemo očekivati od poslodavaca, medija, državnih institucija i ostalih društvenih segmenata inzistiranje na jednakosti, ako znanstvena elita, jedan od stupova modernih društva, ne provodi to i sama.

U hrvatskoj stvarnosti, nejednakost je duboko ukorijenjena u sve segmente poslovnog svijeta, a da ne govorimo o činjenici kako žena, uglavnom obavlja dva posla i to unutar mjesta gdje radi i privređuje za obitelj i sebe, te što se i podrazumijeva, unutar obiteljskog života gdje brine o svojoj obitelji. U tome smislu, emancipacija žene unutar poslovnog svijeta otvorila je pristup različitim poslovnim izazovima, ali i otežala svakodnevni život namećući još više tereta na njezina leđa.<sup>262</sup>

Pojam *stakleni strop* postao je vrlo zastupljen poslije njegove objave u listu *The Wall Street Journal* autora Hymowitz and Schellhardt 1986. Od tada pa sve do danas nije se puno toga promijenilo u korist ženskog spola.

---

<sup>262</sup> Flynn, J. 2012. *Men, Women, and IQ: Setting the Record Straight*.

Pojam *stakleni strop* upotrijebila je i komisija<sup>263</sup> koja je proučavala korporacije u Sjedinjenim Američkim Državama, a željela je istražiti zbog čega razina uključenosti zaposlenih žena u Sjedinjenim Američkim Državama nije bila razmjerna njihovoj zastupljenosti u višem menadžmentu.

Promatrajući visokoobrazovni sustav bilo bi zacijelo logično za očekivati nepostojanje rodne diskriminacije, ipak statistike pokazuju da u području znanosti još uvijek postoje muški lobiji koji teško ženama omogućuju da idu naprijed. Prema dostupnim podacima među voditeljima znanstvenih projekata znanstvenica je tek 10% - 20%.<sup>264</sup>

Ova poražavajuća činjenica ustvari obvezuje društvo da ukloni prepreke koje se stavljaju pred žene, ali i da motivira žene za *daljnju borbu* uklanjanja prepreka. Postavlja se pitanje kako i na koji način izvršiti razbijanje staklenog stropa. Nema sumnje kako je više nego potrebno odgovoriti na naredna pitanja:<sup>265</sup>

- Zbog čega je, uz iste kvalifikacije, manje žena na najvišim rukovodećim pozicijama?
- Zbog čega žene u znanosti i visokom školstvu i pored činjenice da ih ima više, ne sudjeluju u jednakom postotku na rukovodećim mjestima kao i muškarci?
- Zbog čega žene sporije i manje napreduju?
- Kakve su to nevidljive prepreke?
- Gubi li žena svoje poželjne značajke (majke, supruge), ako iskaže ambiciju, samopouzdanje, stručnost?

Odgovori na ova pitanja rasvijetlit će mnoge dileme kada je u pitanju žena i *stakleni strop*. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u 2015. godini Republika Hrvatska imala je 4.203.604 stanovnika, od toga su žene činile 51,7%. Promatrajući situaciju na visokim učilištima u akademskoj godini 2013./2014. visoka učilišta upisalo je 56,8 posto žena. Kada gledamo postotke diplomiranih studenata, podaci su opet na strani žena. Od ukupnog broja diplomiranih na visokim učilištima 2013. više od polovice čine žene, čak 58,9%. Identična je situacija i među magistrima znanosti, sveučilišnim specijalistima te doktorima znanosti. Žene su zastupljene s 57,9% u ukupnom broju magistra znanosti i sveučilišnih specijalista te s 54,7% u ukupnom broju doktora znanosti u 2013.

---

<sup>263</sup> Glass Ceiling Commission. 1991. *Executive Summary: Fact Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission*. <http://www.doi.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling> (pristupljeno 18. srpnja 2016.).

<sup>264</sup> Mesarić, V. 2010. *Puca li "stakleni strop" nad glavama mladih znanstvenica?* <http://www.dw.de/puca-li-stakleni-strop-nad-glavama-mladih-znanstvenica/a-5176500> (pristupljeno 11. kolovoza 2016.).

<sup>265</sup> Nedović, M; Ivanković, D; Mišćević, D. 2015. *Stakleni strop - Položaj žena u sustavu znanosti*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo* 5(1). 93. str.

Dakle, iako je žena u postotku više, neosporno su podzastupljene na rukovodećim položajima. Stakleni strop za žene odražava zapravo općenito uvjete na radnom mjestu žena u nekoj zemlji kao cjelini.<sup>266</sup>

### 5. 1. Rodna asimetrija

Zajedno s napornom političkom aktivnosti, tvrdnje da su žene iste - *kao i muškarci* - te da posjeduju bitne kvalitete, temelj su jednakosti i proizvode formalne pravne jednakosti za žene u većini država. U većini zemalja u ranom dvadeset i prvom stoljeću, u skladu sa zakonom, žene mogu glasovati, imati vlastitu imovinu, obrazovati se za razne struke, stjecati naobrazbu, obnašati javne funkcije, i slično. Međutim, unatoč toj formalnoj jednakosti, malo njih će reći da su rodne asimetrije nestale.

Žene širom svijeta će obavljati najopasnije, nisko plaćene poslove, trpjeti seksualno nasilje i biti odsutne iz pozicije javne, gospodarske i kulturne moći mnogo više nego muškarci koji su slično smješteni u pogledu rase, etničkih i klasnih pozicija da budu siromašni ili nepismeni.<sup>267</sup> Upornost takvih spolnih asimetrija stvara snažnu feminističku raspravu. Neki tvrde da diskursi o jednakosti repliciraju, a ne da narušavaju mušku dominaciju.

Muška strana rodne binarnosti ostaje norma, pa je ženska razlika podcijenjena. Jednakost jednostavno znači integraciju žena u unutar zemalja kojima *vladaju muškarci*. Ukoliko individualne žene žele posjedovati muške dominantne vrijednosti, oni mogu postići jednak pristup političkim, kulturnim i gospodarskim institucijama. Takav pojedinačan pristup neće učiniti ništa da transformira devalvacije ženstvene ili ugroziti patrijarhalne načine života.<sup>268</sup> Istina jednakost će zahtijevati revalorizaciju ženske razlike i njezine inkorporacije, a ne brisanje, u okviru revidirane norme i društvene prakse. Alternativno, neki tvrde da je upornost rodne asimetrije simptom prožimajuće, sustavne dominacije. Jednakost je nedostatna ili neprimjerena da ukine takve društvene odnose. Umjesto toga, teoretičari preporučuju razne alternativne pristupe, na primjer, one koji su ukorijenjeni u teoriju i praksu pravde, radikalne demokracije ili spolne ili klasne revolucije.

---

<sup>266</sup> Ibid.

<sup>267</sup> Sommerlad, H. and Sanderson, P. 1997. *The Legal Labour Market and the Training Needs of Women Returners in the United Kingdom*. Journal of Vocational Education and Training 49(1).

<sup>268</sup> Vignaendra, S. 2001. *Social Class and Entry into the Solicitors Profession*. Research Study 41. The Law Society.



## 5. 2. Nejednakost žena u pravnoj struci

Problem rodne nejednakosti među pravicima još je u tijeku proučavanja i djelovanja. Poznato je da, unatoč ulasku žena na pravni fakultet u relativno jednakom broju kao i muškaraca tijekom posljednjih nekoliko desetljeća, one ostaju znatno slabije zastupljene na položajima vodstva i snage diljem sektora struke.<sup>269</sup> U najboljim odvjetničkim uredima u SAD-u, žene čine samo 17 posto glavnice partnera odvjetničkih društava (onih koji se nalaze u najprestižnijim, pozicijama i koji imaju interes u njihovom društvu).

Ova i slične pojave očituju se diljem svijeta. Tako u Kanadi, dostupni podatci pokazuju kako, su žene postigle paritet kada je u pitanju stopa diplomiranih pravnika, ali u konačnici čine samo 26 posto odvjetnika u privatnoj praksi, dok je postotak žena, koje su postale partneri u odvjetničkim društvima, još manji.<sup>270</sup>

Govoreći o položaju žena odvjetnika u Australiji, evidentno je da i pored globalne nestašice žena na položajima vodstva i snage, ostaje značajan nerazmjer plaća između muških i ženskih odvjetnika, posebice u višim ljestvicama prakse.<sup>271</sup> Indikatori pokazuju da je među nacionalno reprezentativnom skupinom odvjetnika koji su nedavno ušli u struku, postoji jasan dokaz kontinuiranog rodnog jaza u plaćama. Naravno, ova pojava nije ograničena samo na pravo.

U većini država diljem svijeta, žene su gotovo odsutne iz bilo kakve vrste odlučivanja ili su vrlo slabo zastupljene u odlučivanju, uključujući formulaciju financijskih, monetarnih, komercijalnih i drugih ekonomskih politika, kao što su pravila koja uređuju plaće.

Cynthia Fuchs Epstein<sup>272</sup> identificira spolnu podjelu kao najuporniju i vjerojatno najdublju podjelu u današnjem svijetu. Obrasci isključenosti signaliziraju više opće institucionalne disfunkcije. Je li etično da upravo ova struka optužena za rješavanje takve isključenosti u drugim kontekstima zaostaje u rješavanju svojih unutarnjih problema spolova? Iako trenutno ne postoji mandat ili pravilo koje zahtijeva da pravna struka sama odražava ravnopravnost spolova među svojim članovima, profesija koja se zalaže za te činjenice i nameće jednakost i prava bi trebala biti simbol ove ideje.

---

<sup>269</sup> Levinson, J. D. and Young, D. 2010. *Implicit Gender Bias in the Legal Profession: An Empirical Study*. 18 Duke Journal of Law and Policy 1.

<sup>270</sup> Stjepanović-Zaharijevski; Petrović. op. cit. bilj. 247.

<sup>271</sup> Levinson, J. D. and Young, D. op. cit. bilj. 214. 137. str.

<sup>272</sup> Epstein, C. F. 2007. *Great Divides: The Cultural, Cognitive, and Social Bases of the Global Subordination of Women*. 72 American Sociological Review.

Nalazi, poput onih opisanih u Izvještaju Nacionalne udruge žena pravnikâ koji pokazuju da položaj žena nije univerzalni cilj u najboljim firmama, su neprihvatljivi.<sup>273</sup> U raspravi o moralnom aktivizmu kao jednog od nekoliko pristupa pravnoj etici, Christine Parker<sup>274</sup>, moralni aktivisti tvrde da su odvjetnici trebali koristiti pravnu praksu kako bi mijenjali ljude, institucije i zakone kako bi ih uskladili s općim idealima socijalne i političke pravde. Uokvirena pitanja neravnopravnosti spolova u pravnom etičkom kontekstu, dobiva samo ograničenu pozornost. U kontekstu problema seksualnog uznemiravanja u firmi, pravna struka smatra se ustanovom koja zagovara, štiti, čuva i unaprjeđuje pravosuđe i temeljnu pravičnost, odvjetnička društva moraju biti usmjerena na sprječavanje seksualnog uznemiravanja".<sup>275</sup> Odvjetništvo, kao medijator jednakosti, može se ustvari shvatiti kao neiskreno ili čak nemoralno jer samo po sebi ne ukazuje na vrstu stvarnosti za koje se zalaže.

Problemi s kojima se suočavaju žene dok se probijaju doći na vlast u pravnoj struci, dovoljno su dobro dokumentirani i danas. Odlučnost, volja i predanost koju pokazuju rani pioniri u zakonu, jasno su utrli put za ulazak žena u profesiju. Žene nisu više pojedinačno zastupljene u moru muških odvjetnika. Upravo suprotno, posljednja dva do tri desetljeća su karakterizirana nizom žena koje su zastupljene u odvjetništvu. Žene i muškarci pohađaju pravni fakultet u gotovo jednakom broju. No, žene nakon što su diplomirale, samo će popunjavati upražnjena radna mjesta u svim aspektima struke. Dakle, moglo bi se zaključiti, s obzirom na to da se uklanjaju formalne prepreke, kako su žene postigle jednakost za koju su se nekada tako teško borile.<sup>276</sup>

Postoje razni razlozi zašto je ovaj zaključak točan. To jest, malo je, ako uopće i postoje pozicija u profesiji koja su danas izričito zatvorene za žene. Rana iskustva odvjetnika koji nisu bili angažirani samo zato što su žene sada su samo priče urezane u povijesti odvjetničke struke. Žene su probile *stakleni strop* i sada vode tvrtke, odvjetnička društava, kandidiraju se za velike političke dužnosti (uključujući predsjedništva), i rade kao dekani pravnih fakulteta.

S obzirom na to kako je prikazana slika, jasno je kako ima mnogo onih koji smatraju da je *dilema* jednakosti riješena jer su formalne prepreke za jednakost iskorijenjene prije nekoliko

---

<sup>273</sup> Cameron, C. M. and Cummings, C. P. 2003. *Diversity and Judicial Decision-Making: Evidence from Affirmative Action Cases in Federal Courts of Appeal 1971-1999*. Columbia Law Review.

<sup>274</sup> Parker, C. 2004. *A Critical Morality for Lawyers: Four Approaches to Lawyers' Ethics*. 30 Monash University Law Review 49. 66. str.

<sup>275</sup> Claes, M. T. 1999. *Women, Men and Management Styles*. 138 International Labour Review 4.

<sup>276</sup> Cownie, F. 1998. *Women Legal Academics: A New Research Agenda*. 25 Journal of Law & Society 102/103.

desetljeća, pa žene sada imaju pristup obrazovanju i profesionalnim mogućnostima. Pretpostavlja se da su žene *stigle*, jer one sada imaju prisutnost u svim područjima prava.<sup>277</sup>

Drugi, svjesni kako i nije napravljen baš veliki iskorak, priznaju da žene nisu nužno probile *stakleni strop* u svakom području pravne struke, ali ipak ukazuju na to da se problem još uvijek vjerojatno da ispraviti, te je sve možda samo pitanje vremena. U 1980-im i ranim 1990-im mnogi su vjerovali da će, a s obzirom na to da je struka sada puna žena, (uglavnom zbog većeg uključivanja ženskih studenata prava), prava jednakost na kraju isplivati. Nije trebalo dugo, međutim, da se čvrstoća ove ideje ozbiljno dovede u pitanje. U svijetu, žene odvjetnice počele su odbacivati osjećaj da će čekanje jednostavno dati rezultate.

Američka pravna znanstvenica Deborah Rhode<sup>278</sup> označila je da problem *bez problema* sprječava Amerikance da primjete kako na svakoj velikoj mjeri bogatstva, moći i statusa, žene su još uvijek lošije od muškaraca. Njezina karakterizacija primjenjuje se i preko granica. Iako su, možda, napravljeni značajni koraci kako bi se premostilo poricanje koje je Rhode opisala, ostaje nedostižna dinamika rodne nejednakosti, što ju čini teškom za prepoznati. Iako su mnoge zapreke u stvari bile priznate, sugerirajući možda da će se uspjeti nadići *problem bez problema*, neki još uvijek traju, a rješenja ostaju izvan dosega. Na neki način, danas nejednakost podsjeća na skriveni *problem* okrenut prema bjelkinjama, srednje klase u 1960.<sup>279</sup>

Ovakvi i slični problemi često se vrlo teško identificiraju jer oni nisu uvijek očiti. Iako smo došli blizu postizanja jednakosti između muških i ženskih studenata prava, neki tvrde kako je broj žena koje upisuju pravni fakultet i pravnu struku, zapravo u stalnom opadanju. Javno lice odvjetničkog društva može također uključivati lica žena i manjinskih odvjetnika, što ukazuje na uravnoteženu radnu snagu; ovaj fenomen nastojanja precjenjivanja udjela manjinskih grupa prisutan u određenoj populaciji, označen je nazivom *vidljiva pristranost*.

Navodeći primjer iz istraživanja o diskriminaciji žena odvjetnika u Australiji, možemo navesti kako jedan odvjetnik procjenjuje da su između 20% i 30% odvjetnika koje je izabrao u svom radu bile žene, a stvarna brojka bila je bliže 10%. U tom kontekstu, vidljiva pristranost

---

<sup>277</sup> Abel, R. 1985. *Comparative sociology of legal professions: an exploratory essay*. American Bar Foundation Research Journal.

<sup>278</sup> Rhode, D. L. 2001. *Women and the Legal Profession*. ABA Commission On Women In the profession - The Unfinished Business.

<sup>279</sup> Bottomley, A. 1958. *What is happening to family law? A feminist critique of conciliation*. eds J. Brophy, & C. Smart, *Women in Law: Explorations in Law, Family and Sexuality*, Routledge and Kegan Paul. London.

rezultirala je odvjetnicima koji vjeruju kako su ženama pružili više nego dovoljno mogućnosti. Suptilnost i rezultirajuće složenosti povezane sa suvremenom nejednakosti, opisana je kod umirovljene sutkinje kanadskog vrhovnog suda Claire L'Heureux-Dube:<sup>280</sup>

„Ideja žena na klupi možda je stekla prihvaćanje otkad sam prvi put ja imenovana na klupu prije gotovo 27 godina, ali je prava uloga za žene pravnike, nakon što se nađu tamo, još uvijek u tijeku. Ono što nam treba je promjena u stavovima, a ne samo promjena kromosoma.“

Implicitno je u njezinim primjedbama identifikacija i razotkrivanje predrasuda i stereotipa koji su zamijenili formalne prepreke u težnji za jednakošću prošlog stoljeća. Nancy Reichman i Joyce Sterling obrazlažu ove ideje navodeći:<sup>281</sup>

"Žene su i dalje sustavno u nepovoljnom položaju raznim obrascima ponašanja, često nesvjesno ili se uzimaju zdravo za gotovo, gdje nitko ne može biti tehnički kriv. Eksplicitni i implicitni oblici rodne diskriminacije, kao i institucionalizirani procesi i očekivanja koja su dizajnirani s muškarcima u vidu znače da se naša očekivanja za jednakost spolova ne moraju nužno prevesti na izbore i akcije od vratara na vlasti, autoriteta i kontrole resursa."

Mnoge od prepreka koje pružaju pojašnjenje za podređeni položaj žena u odvjetništvu su u stvari bile identificirane i istražene; one uključuju stvari poput implicitne spolne pristranosti, majčinskog zida, duple veze koje okružuju pitanja seksualnosti, majčinstva i bračnog statusa, nefleksibilnih radnih mjesta, a malobrojnost učinkovitih mentora te ograničenog pristupa i neuspjeha dobijanja priznanja za važne radne zadatke. Rad koji je odrađen i kojemu se pristupilo u tim područjima je na kraju dosta kritičan. Ipak, razgovor do sada često izjednačava odvjetničku praksu s velikim odvjetničkim uredima i onima koji su na najvišim razinama u praksi.<sup>282</sup>

Također, gotovo jednostrano se usredotočuje na strukturalne i društvene prepreke unutar samog odvjetništva. Nadalje, malo je rasprava o problemu preko međunarodnih granica, a općepoznata

---

<sup>280</sup> L'Heureux-Dubé, C. 2010. *Outsiders on the Bench: The Continuing Struggle for Equality*. 16 Wisconsin Women's Law Journal 30.

<sup>281</sup> Sterling, J. & Smith, C. 2011. *Special Issue of Denver University Law Review*. Socioeconomic Diversity And American Legal Education. 138. str.

<sup>282</sup> Dixon, M. and Davies, M. 1985. *Career Patterns in the Legal Profession and Career Expectations of Male and Female Law Students in W.A.* A Comparative Study. University of Western Australia Law School. Perth.

je stvar kako je ovo problem globalne prirode. I na kraju, često se zanemaruje pravno obrazovanje, kako u smislu svog doprinosa problemu, tako i u smislu njegova potencijala pri donošenju rješenja.

Istraživanja o preprekama koje sprečavaju napredovanje žena u odvjetničkoj praksi je, u posljednjih nekoliko godina, potaknulo odvjetnike k osmišljavanju brojnih novih rješenja. Kao jedan od primjera, Pravno društvo Gornje Kanade pokrenulo je projekt pod nazivom *Justicia projekt*, što je cjelovit i složen posao čija se obilježja i cilj mogu definirati iz prvog dojma u zemlji, kojima se postižu obveza srednjih i velikih odvjetničkih društava za rješavanje ravnopravnosti spolova, identificiranje i usvajanje načela i najbolje prakse koje promoviraju zadržavanje i unapređenje žena.

Tvrtke potpisnice potpisale su pisane obveze kako bi se postigli ambiciozni ciljevi u četiri osnovna područja: praćenja rodne demografije, fleksibilne radne aranžmane, umrežavanje i poslovni razvoj te mentorstvo i organizacijske sposobnosti razvoja za žene.<sup>283</sup>

U Sjedinjenim Američkim Državama, nekoliko godina kasnije, skupina žena odvjetnica okupila se u Austinu, Texas kako bi sudjelovale na nastupnom *summitu* ženske snage o Zakonu i vodstvu. Na *summitu* su se odazvale neke od najistaknutijih žena nacije koje su lideri u pravu, a ova konferencija je dosegla najvišu točku kada je predstavljen nacrt za promjene, Austin Manifest o ženama u zakonu. Potpisnici Manifesta obećali su kako će poduzeti konkretne korake pri rješavanju ravnopravnosti spolova u struci, iako je težište bilo nešto usko prilagođeno najvišim razinama u praksi.

Velika su odvjetnička društva općenito rutinski kritizirana za njihovu perpetuaciju problema, iako je ovaj fokus sklon zanemariti činjenicu kako se spolna nejednakost proteže u svim sektorima struke. Postotak žena koje zapravo rade u velikim tradicionalnim odvjetničkim uredima, predstavlja samo jedan mali sektor struke.

Iako se točan broj žena ne zna, može se pretpostaviti kako je to relativno mali postotak, pogotovo s obzirom na to da je u izračunu jasno kako žene čine samo 30 posto odvjetništva ukupno. U Australiji je primjerice postotak izuzetno nizak te je sa samo 5,2 posto odvjetnica koje

---

<sup>283</sup> Stolberg, S. G. 2010. *Pragmatic New Yorker Chose a Careful Path to Washington*. N.Y. TIMES. May 11.

rade za odvjetnička društava u primjerice *Big Sixu*. Od onih koji ulaze u velika odvjetnička društva, oko 57 posto odvjetnika odlazi prije pete godine prakse. Istraživanje o velikim odvjetničkim uredima postalo je zamjena za odvjetništvo općenito.<sup>284</sup> Ovaj trend je problematičan jer u stvarnosti samo mali postotak pravnika općenito, konkretno ženski odvjetnici, rade u tom kontekstu. U jednom manjem ograničenom broju slučajeva, istraživači ili znanstvenici pokušavaju dokazati i izvan ovog jednostranog fokusa kako je tu riječ o velikim odvjetničkim uredima te kako bi trebalo proučavati i druge sektore profesije na bilo kakav smislen način.

Jedna takva iznimka je djelo Eliije Walda,<sup>285</sup> koji je nedavno istraživao prisustvo predrasuda i diskriminacije među *inhouse* pravnim odjelima, koji su rutinski kriomice promatrani kao mjesta gdje su žene odvjetnice napredovale. Prije Waldova istraživanja, bilo je malo dokaza koji bi potvrdili takve tvrdnje. Wald se osvrće i konačno raspršuje mit da su *inhouse* pravne službe bez predrasuda i diskriminacije.

Raspoloživi podatci ukazuju da, iako *inhouse* pravne službe imaju veću fleksibilnost, raznolikost i jednakost, negoli veliki odvjetnički uredi i drugi segmenti pravne struke, neki isti obrasci koji karakteriziraju iskustvo žena odvjetnika u velikim odvjetničkim uredima i u pravnoj struci općenito, također se primjenjuju na njihovo iskustvo i u *inhouse* pravnoj praksi.<sup>286</sup> Waldovo je istraživanje nevjerovatno dragocjeno jer pruža protunarativ na često krivo uvjerenje kako je korporativni zakon u pravu. Njegova zapažanja pružaju dodatnu potporu ideji da moramo aktivno sudjelovati u istraživanju i razvoju rješenja koja se odnose na unapređenje položaja žena u pravu u svim sektorima struke. Također slijedi ideju da mnoge prepreke nisu u stvari jedinstvene pravnoj praksi uopće, nego ženama općenito. Ipak, do danas, malo pozornosti je posebno posvećeno bilo kojem području prakse (osim sudstva), izvan velikih odvjetničkih društava.

Tako ni vlada ni neprofitne organizacije nisu posebno proučavane u kontekstu zakona. Istraživanje koje je provedeno težište svoga zanimanja okrenut će na određena područja zapošljavanja u širem smislu. U odnosu na realnost kako je većina odvjetnika u stvari radno

---

<sup>284</sup> Baker, P. and Zeleny. 2009. *Obama Chooses Hispanic Judge for Supreme Court Seat*. N.Y. TIMES. May 27.

<sup>285</sup> Wald, E. 2010. *Glass Ceilings and Dead Ends: Professional Ideologies, Gender Stereotypes and the Future of Women Lawyers at Large Firms*. 75 Fordham Law Review 2245.

<sup>286</sup> White, R. 2014. *Funny Old Girls*. Representing older women in British television comedy. In: *Ageing, Popular Culture and Contemporary Feminism*. Harleys and Hormones. Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York.

aktivna i izvan velikih odvjetničkih društava, znanstvenici trebaju slijediti Waldovo vodstvo i istražiti položaj žena i u tim područjima struke. Cilj takve istrage je dvostruk - razviti razumijevanje prepreka s kojima se odvjetnice suočavaju u svim drugim kontekstima, te potencijalno identificirati rješenja koja se temelje na promatranju uspjeha.<sup>287</sup>

Isto tako, istraživanje prepreka koje onemogućuju napredak žena usko je usmjereno na one koje su karakteristični za pravnu profesiju. U središtu zanimanja su zakonski specifične zapreke, iako je od izuzetne važnosti, ignorira se realnost kako odvjetnice ne postoje samo u izoliranom kontekstu pravne struke. Uistinu, postoje značajne prepreke koje postoje izvan zakona ili, drugim riječima, postoje prepreke koje nisu isključivo vezane uz odvjetnike, nego su svojstvene ženama u svim strukama. Na ovaj način, možda postoji mogućnost rada zajedno s onima u drugim profesijama, kao što je akademija ili nešto slično tomu.

Nameće se bezbroj pitanja s kojima se žene suočavaju općenito.<sup>288</sup> Najčešći razlozi zbog kojih žene napuštaju pravnu profesiju su prije svega nedostaci fleksibilnosti koju nude odvjetnička društva, izuzetno dugo radno vrijeme, koje je pretpostavljeno obvezama čuvanja djece. Malo zadovoljstvo poslom, neuspjeh da se unaprijedi, obiteljske dinamike, i nedostatak snage ili privilegija čak i na vodećim pozicijama, također se navode kao primjeri zastoja napretka žena u struci. Postoje dodatne zapreke koje su više općenite i svojstvene su svim ženama koje nisu dobile toliko pažnje. Međusobno povezane prirode osobnog i profesionalnog: privatni život, ekonomski život i politički život isprepliću se na mnogo načina u modernim, industrijskim društvima pa se čini izrazito razumno tretirati ih kao dio jedne dinamike, a ne kao odvojene sfere.

Na taj bi način, odvjetnice trebali vidjeti ne samo u uskim okvirima zakona, već sveobuhvatnije, u odnosu na bezbroj izazova s kojima se susreću u svim aspektima svoga života koji možda u stvari stoje na putu njihova napretka.

Iako na prvi pogled može izgledati kako ravnopravnost spolova u pravnoj struci i nasilje nad ženama nisu povezani, postoji potencijalno sjecište koje nije dovoljno priznato ili istraženo, ono koje proizlazi prvenstveno iz šireg društvenog patrijarhalnog konteksta.

---

<sup>287</sup> Couldry, N. 2000. *The Place of Media Power: Pilgrims and Witnesses of the Media Age*. London.

<sup>288</sup> Negra, D. and Tasker, Y. 2014. *Gendering the Recession: Media and Culture in an Age of Austerity*. Duke University Press. Durham.

Širenje razgovora kako bi se uključilo cjelovitije razumijevanje različitih čimbenika koji mogu inhibirati napredak žena, općenito je bitan i bolje će pozicionirati žene pri rješavanju problema koje postoje u pravnoj struci.<sup>289</sup> Ograničavanje ženske slobode u osobnom životu, čini ih više osjetljivima na nejednakosti u radnoj snazi i učvršćuje heteroseksističku hijerarhiju u drugim javnim arenama. Na prvom mjestu, a kao etičko pitanje, ističe se širina izazova odvjetnice. Itekako je korisno i važno prepoznati i pokušati ublažiti neke od problema specifičnih za ovu struku, no možda je čak i poželjnije impresivno kadriranje tih probleme u širem kontekstu rodne pristranosti i diskriminacije. Ovaj je novi model ukorijenjen u istim načelima koja su pokrenula, odnosno osnovale ženski pokret – da je zlostavljanje žena u osobnom životu neraskidivo povezano s njihovim položajem u širem društvu te da stoga ženska pozicija u osobnom životu može značajno biti smanjena samo ako i spolnoj diskriminaciji istovremeno bude posvećena pažnja. Starkova ideja koja ističe cikličku dimenziju, pruža snažnu osnovu pri rješavanju problema neravnopravnosti spolova u zakonu kao etički problem.<sup>290</sup>

Položaj odvjetnica i prepreke s kojima se suočavaju unutar ili izvan zakona, nisu jedinstveni za jednu nadležnost ili državu, no za rad nekolicine znanstvenika, malo njih obraća pozornost na ove globalne nejednakosti.

Mary Jane Mossman je jedna od znanstvenica koja tvrdi kako je društvo još uvijek - *neprobojno za feminističku kritiku*. Njena knjiga, *Prve žene odvjetnice*, ispituje priče žena početnika u pravnoj struci i prepreka na koje su naišli na šest jurisdikcija širom svijeta.<sup>291</sup> Mossman se osvrće na to kako su se njihovi putovi isprepleli, bilo da je to doslovno kroz razmjenu pisama ili simbolički jer su naišli slične prepreke u struci.<sup>292</sup>

Projekt o pitanjima žena u zakonu problematičan je jer žene u različitim granama odvjetništva ne govore jednim glasom. Za razliku od Schultza, nema uznemirenja poteškoćama u identificiranju jednine ženskog glasa u pravu, nego se zapravo razmatra zajedničko iskustvo žena koje plove u spolno orijentiranoj pravnoj struci, a što bi trebalo biti dovoljno kao polazište za početak svrsishodnog dijaloga. Vjerojatno se ne može pretpostaviti postojanje jedinstvenog profila globalne odvjetnice na isti način na koji ne bi pretpostavili taj isti profil unutar nacionalnih

---

<sup>289</sup> Ibid.

<sup>290</sup> Sandberg, S. 2013. *Learn in: Women, work, and the will to lead*. WH Allen. London.

<sup>291</sup> Mossman, M. J. 2006. *The First Women Lawyers: A Comparative Study of Gender*. Law & the Legal Profession. Hart Publishinn.

<sup>292</sup> Ibid.



granica, tu ipak postoje šokantne sličnosti između rodne norme i zajedničkih iskustava koja opravdavaju istraživanje, posebice protiv pozadina povećanja globalizacije odvjetništva.

Ustvari, ove su zajedničke borbe mogle predstavljati priliku pri razvoju globalizirane pravne etičke strukture u kojoj bi, nadalje postojala povijesna podrška za povezivanje preko granica.<sup>293</sup>

Studentice prava koje su oformile *Equity Club* ili Klub jednakosti na Sveučilištu u Michiganu, napisale su pisma drugim studentima i odvjetnicima u Sjedinjenim Američkim Državama i to na međunarodnoj razini. Pristup pravnoj struci kroz sudski sustav, a koji je uobličen u ranim godinama borbe žena, navodi dokaze koji ukazuju na to da su se kanadski sudovi ugledali na sudove SAD-a za presedan. Već 1869. godine, pravni su časopisi u Kanadi izrazili protivljenje prijemu žena u struku, bez obzira što su žene već tada apelirale pozivom na državu odluke Iowe koja omogućuje ulazak žena u Komoru Iowe.

U lipnju 1869, Arabella Mansfield primljena je u Komoru Iowe, nakon položenog pravosudnog ispita i uspješnog uvjeravanja suca Francisa Springera kako Iowa posjeduje zakon koji dopušta ulazak u komoru bilo koje bijele muške osobe, dvadeset jedne godine starosti, koji je stanovnik ove države, koji posjeduje potrebno obrazovanje, treba smatrati rodno neutralnim u svjetlu zakonskog pravila gradnje.<sup>294</sup> Ovaj fenomen, gledajući preko granica za ideje i smjernice, također je ilustriran u kanadskim sudovima pozivom na sramotnu Bradwell v Illinois odluku kao osnovu za uskraćivanje ulaska žena u struku.<sup>295</sup>

Nedavni članak kanadski Bar Association, istaknuo je preporuke od strane Američke odvjetničke komore na različitosti. Autor teksta je jasno istaknuo:

"Iako postoje značajne razlike između dviju država, ovo ABA izvješće čini nekoliko preporuka američke pravne zajednice koje imaju odjek u kanadskom kontekstu."

Kao još jedan primjer, ističe se Elizabeth Schneider koja piše o rastućoj učestalosti kojom suci razmotraju pravne odluke u drugim zemljama.

"Sudovi diljem svijeta počinju gledati izvan svojih granica u kojima se odlučuje slučajevima, osobito u području ljudskih prava."

Ova globalna pažnja nije samo ograničena na sudove. Fenomen pravnika iz SAD-a koji se bave međunarodnim pravnim poslom, sudjeluju na konferencijama o ljudskim pravima i ispituju kako

---

<sup>293</sup> Faludi, S. 2009. *Backlash: The undeclared war against American women*. Broadway Books. New York.

<sup>294</sup> Puwar, N. 2004. *Space invaders: race, gender and bodies out of place*. Berg Publishers. Oxford.

<sup>295</sup> Ibid.

druge zemlje koriste međunarodno pravo ili međunarodni presedan u svojim lokalnim procesima odlučivanja. Ova transnacionalna pojava ima direktnu važnost za globalne studije žena u pravu. To je korist koja se očekuje od širenja pokreta na žene u zakonu kako bi se odmaknulo od naših individualnih granica.

### **5. 3. Premošćivanje jaza između prakse i pravnog obrazovanja**

Središte zanimanja za praksu prava u kontekstu velikih odvjetničkih tvrtki i prepreka unutar granica određene zemlje je problematično, ali je jednako tako proširenje razgovora imperativ u ovom kontekstu. Prema tome, je li istina da postoji mnogo toga što se može stići proširenjem razgovora pri uključivanju pravnog obrazovanja?

Kay i Brockman<sup>296</sup> smanjuju opseg u svrhu izricanja osnovnih informacija, odnosno sažimaju postojeće napore u Kanadi pri rješavanju nejednakosti spolova.

Ove mjere uključuju radne snage kako bi istražili spolne predrasude u struci, preporuka iz CBA, stegovna pravila profesionalnog ponašanja i trud pravnog društva kroz modele osoblja i politika diskriminacije široko rasprostranjeni pravnim praktičarima, obrazovnim biltenima i nastavka programa obrazovanja. Razvijanje djelotvornih rješenja za probleme s kojima se suočavaju žene odvjetnici, danas zahtijeva fokus na njihovu samom začetku, odnosno korijenu ili uzroku.

Cynthia Fuchs Epstein (2007), primijetila je kako se nejednakost na radnom mjestu stvorila te ojačala nejednakosti i u obrazovanju.<sup>297</sup> Baš kao što su problemi s kojima se susreću žene odvjetnici usko konstruirani, tako su i rješenja sastavljena i dokučena u nizu efektivnih postupaka. Usredotočiti pažnju isključivo na prepreke s kojima se suočavaju žene odvjetnici u praksi nije, samo po sebi, dovoljno. Umjesto toga, značajna pažnja trebala bi biti usmjerena na razdoblje prije nego su pravnici postali pravnici, u ranim fazama njihove obuke, kao dio sustava pravnog obrazovanja.

Ovaj pristup ne samo da ima potencijal biti učinkovit, nego još važnije, predstavlja razumijevanje etičke odgovornosti inherentne u obrazovanju budućih pravnika. Uistinu, pravni fakultet funkcionira kao mjesto na kojem budući pravnici prvo razvijaju dojmove o pravnoj

---

<sup>296</sup> Kay, F. and Brockman, J. 2000. *Barriers to Gender Equality in the Canadian Legal Establishment*. 8 Feminist Legal Studies. 69. str.

<sup>297</sup> Epstein. op. cit. 219.

struci.<sup>298</sup> Institucionalno, pravni fakultet ima ključnu ulogu u edukaciji budućih pravnika o pravnoj doktrini, sudskoj praksi i etici. No, unatoč njihovoj osnovnoj ulozi u pravnoj struci, pravno obrazovanje često se smatra kao posebna cjelina, a uopće nije priznata kao kritično mjesto za stvaranje promjena jer se odnosi na etičke dileme ravnopravnosti spolova.

Istina je da mnoge rodne dinamike koje na kušnju stavljaju odvjetnička društva i korporacije, također prevladavaju i u pravnom obrazovanju među studentima, nastavnicima i administratorima. Možda nije iznenađujuće, žene su bile odsutne s pravnih fakulteta u Americi mnogo godina. Godine 1848. grupa žena okupila se u Seneca Falls na prvoj konvenciji prava zaposlenih žena. Tamo su izradile *Deklaraciju osjećaja*, popis pritužbi koje pogađaju žene iz tog vremena. Mnoge od tih pritužbi, kao što je uskraćivanje prava glasa, već su odavno riješene.

Prva zemlja koja je ženama dala pravo glasa je Novi Zeland i to 1893. godine, nakon čega slijede i zemlje poput Finske 1906. godine, Sjedinjene Američke Države 1920. godine, Irska 1922. godine, a drugi će ih slijediti u narednih nekoliko desetljeća. Tako će primjerice Portugal ženama dati pravo glasa tek 1976. godine. *Deklaracija osjećaja* primijetila je odsutnost i nedovoljnu uključenost žena kao odgajatelja iz područja teologije, medicine i prava. Taj problem i dalje prodire u visokoškolska obrazovanja danas. Pravni fakultet Sveučilišta u Harvardu napokon je angažirao prvog ženskog nastavnika u radni odnos 1972. godine, a između 1972. i 2005. godine imenovano je svega 15 redovitih profesora na istom fakultetu. Najgore od svega je što Sveučilište Harvard sigurno nije usamljen primjer s ovako osuđujućim podatkom, koji se odnosi na paritet među njegovim fakultetima.

Mary Basile (2005), identificira prekinutu vezu:

"Mnogi očekuju stalan porast broja ženskih profesora prava koje će biti ogledalo postignuća kada je u pitanju rodna ravnoteža u studentskoj populaciji, kako na pravnim fakultetima diplomira veliki broj potencijalnih ženskih nastavnika."<sup>299</sup>

Ipak, nekoliko škola bilo je više nego uspješno u tom pogledu. Danas, iako se žene u znatno većem broju nalaze u pravnom obrazovanju, rodna demografija u pravnoj akademiji predstavlja ogledalo onima u odvjetničkim tvrtkama i korporativnim svjetovima. Dekani pravnih fakulteta i sveučilišni profesori prava su i dalje pretežno muškarci. Danas u Sjedinjenim Američkim

---

<sup>298</sup> Basile, M. E. 2005. *False Starts: Harvard Law School's Efforts toward Integrating Women into the Faculty 1928. – 1981.* Harvard Journal of Law and Gender 143.

<sup>299</sup> Ibid.

Državama, žene čine jedva 20% dekana pravnih fakulteta, a samo 28% sveučilišnih profesora prava. Nedavna istraživanja koja su se odnosila na spol i pregled pravnog vodstva otkrivaju slične razlike.<sup>300</sup>

Na isti način na koji pravna struka, kao etičko pitanje, treba odražavati ravnopravnost spolova tako bi trebali i pravni fakulteti. Čini se da mjesto gdje ćemo obrazovati buduće pravnike treba u najmanju ruku, odražavati takvu jednakost među svojim redovima, a također igrati i aktivnu ulogu u rješavanju problema. Ipak, postoji razlog za zabrinutost da pravno obrazovanje ili pridonosi problemu ili drugim riječima, ne doprinosi na smislen način bilo kakvom rješenju. Promjena sustava zahtijeva ispitivanje koje bi trebalo krenuti od samih korijena problema. Dok ravnopravnost spolova u pravu proizlazi iz ugrađenog kulturnog seksizma, također je istina da se pravno obrazovanje može tumačiti kao korijen problema. U svom ključnom radu studentica prava, Irene Ayers (2009), objašnjava da ako se imalo pažnje posvećuje tome kako je ranije trening koji su ti odvjetnici prošli na pravnim fakultetima možda pridonio kasnijim preprekama u karijeri s kojima se suočavaju.<sup>301</sup> Ipak, unatoč Ayersinoj identifikaciji ovog propusta u pravnom obrazovanju, ideja je našla na potporu u literaturi kao i u praksi. Guinier (1994), na mnogo je načina započinjala ovaj vrlo važan razgovor sa svojom revolucionarnom studijom studenata prava na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Pennsylvaniji.<sup>302</sup>

Nekoliko pravnih učenjaka su slijedili Guinierino vodstvo i dalje su zaronili u ovo pitanje jer se odnosi na studente i fakultet. Deborah Rhode (2001), osvrćući se na konferenciju iz 2002. godine o pravnoj etici, koja je sazvana za različite segmente odvjetništva da se zajedno razvijaju rješenja za tekuće probleme nejednakosti<sup>303</sup> napomenula je:

"Više mostove između klupa, komora i akademije mogu pomoći zadržati te probleme središnjima za plan ciljeva komore."

Mary Jane Mossman (2006), također je upozorila kako bi se veću pozornost trebalo usmjeriti na pravni fakultet, kao mjesto za rad na jednakosti i struci:<sup>304</sup>

---

<sup>300</sup> Cameron, C. M. and Cummings, C. P. 2003. *Diversity and Judicial Decision-Making: Evidence from Affirmative Action Cases in Federal Courts of Appeal 1971. - 1999.* Columbia Law Review.

<sup>301</sup> Ayers, I. S. 2009. *The Undertraining of Lawyers and its Effect on the Advancement of Women and Minorities in the Legal Profession.* Duke Forum for Law & Social Change 72.

<sup>302</sup> Guinier, L. 1994. *Becoming Gentlemen: Women's Experiences at One Ivy League Law School.* 143 University of Pennsylvania Law Review 1.

<sup>303</sup> Rhode. op. cit. bilj. 225.

<sup>304</sup> Mossman. op. cit. bilj. 237.

Posve je očito da u pravnom sustavu, kako u društvenom svijetu, promjena neće doći od vrha planine nego s dna - priprema tla od strane pojedinaca koji su spremni na izazovnu svakodnevnicu, a ne samo da stvaraju kritične školske programe pravnog fakulteta, ali i za rad na izazov dominantne paradigme pravnih poslova u struci.

Iako postoji inherentna, često duboko prekinuta veza između pravnog fakulteta i struke, neki pravni fakulteti su zapravo reagirali brzo na ideju da se naše pravno tržište radikalno mijenja u trenutnoj ekonomskoj situaciji i da pravna praksa uskoro neće izgledati kao što izgleda sada.

Bilo svjesno ili ne, da bi preživjeli, mnogi odvjetnici sada šire svoj spektar znanja, šire svoje sfere utjecaja. Mnogi odvjetnici, drugim riječima, ne mogu više preživjeti od samog prava. Manje diplomiranih pravnika izabire kao prvi izbor raditi u velikim tvrtkama ili ako i rade u tim tvrtkama, tada koriste takve uloge kao most za neko drugo područje prava. Pravni fakulteti reagiraju tako što razvijaju inovacije u svoj nastavni plan i program kako bi najbolje pripremili svoje studente koji bi trebali uspjeti u ovoj novoj eri. Ako ove institucije mogu prilagoditi svoje planove i programe za studente treniranjem studenata prava pri upravljanju strukom kroz mijenjanje institucionalne dinamike, tada bi iste te institucije također trebale biti u mogućnosti odgovoriti na rodne zapreke s kojima se studenti suočavaju već desetljećima.<sup>305</sup>

U stvari, možda će biti veza između mijenjanja pravnog tržišta i iskustava žena odvjetnika, odnosno odluka žena da čak i pohađaju pravni fakultet na prvom mjestu. Postoji značajna etička odgovornost na dio pravnih fakulteta ne samo educirati svoje studente u doktrinarnim pravnim subjektima, nego da ih opremi sa sredstvima potrebnim za uspjeh u profesiji obilježenoj značajnim rodnim pristranostima. Kao polazna točka, pravni fakultetima ne služe kao model struke u širem smislu uključenja žena među svojim redovitim zaposlenicima i uprave u više reprezentativnom načinu.

Ovaj argument za veću zastupljenost je višeslojan i ima u svojoj srži osjećaj etike jer se odnosi na odgovornost da pravni fakulteti moraju oblikovati budućnost struke. U raspravi, Mary Basile (2005), govori o *posebnim doprinosima* od strane ženskih profesora pravne akademije.<sup>306</sup> Studije pokazuju da će ostatci seksizma biti manje izraženi kod pravnih fakulteta s više ženskih fakulteta. Ona pripisuje ovaj fenomen nizu čimbenika, uključujući i *širenje spektra stavova*,

---

<sup>305</sup> Mendes, K. 2011. *Feminism in the News: Representations of the Women's Movement Since the 1960s*. Basingstoke. Palgrave.

<sup>306</sup> Basile. op. cit. bilj. 244.

povećana osjetljivost na probleme koji neproporcionalno pogađaju žene i na prisutnost ženskog uzora za ženske studente. Istraživanje Mary Basile (2005), daje snažnu potporu za uključivanje žena u sve segmente.<sup>307</sup> Pravno obrazovanje je zapravo idealno mjesto na kojem se možemo osvrnuti na rješavanje nejednakosti spolova na dva specifična načina.

Prvo, kao što je već navedeno, na pravnim fakultetima treba težiti jednakosti kako bi oni bili simbol jednakosti u pravu. Drugo, iza projektiranja više uravnotežene vizije onoga kako struka treba izgledati, pravni fakulteti trebaju poduzeti određene konkretne korake, kao što su stvaranje nastavne inicijative koje ne samo da će educirati učenike o nejednakosti u pravu, nego će im i pružiti potrebne vještine koje će povećati vjerojatnost njihova uspjeha u rastućoj globalnoj struci.

Danas, čelnici pravnih fakulteta, uključujući dekana i sveučilišne profesore, urednici pravnih mišljenja i vođe studentskih organizacija su pretežno muškarci, po uzoru na mrežnu neravnotežu koja pratili struke općenito. Ne samo da ovaj rezultat iskrivljuje viziju onoga kako bi struka trebala izgledati, nego prenosi nekoliko problematičnih poruka za studente dok ih pripremamo za pravnu praksu. Kao što Deborah Mossman (2001) objašnjava,<sup>308</sup> one od nas koji uče i pišu o pravnoj struci moraju napraviti nedovršeni plan jednakih mogućnosti i biti dio našeg dnevnog reda. Mnogi studenti su iznenađujuće neupućeni o stupnju rodne nejednakosti i čimbenicima koji su vezani za ovaj problem. Također je važno napomenuti da brojevi sami po sebi ne govore cijelu priču.

Redovni zaposlenici također osjete rodne razlike u njihovim profesionalnim životima. Na primjer, prema jednom istraživanju, oni će se osjećati manje cijenjenima od strane svojih kolega jer ih netko procjenjuje s obzirom na zapošljavanje i promociju odluka.<sup>309</sup>

Druga dinamika, tj. spoznaja kako pravni fakulteti u stvari imaju etičku odgovornost educirati svoje studente na način koji im omogućava uspješno upravljanje (a vjerojatno i promjene), spolnim razlikama na način da bi se u akademiji provodili programi i inicijative kako bi studenti stekli kritičke vještine i informacije pa bi mogli upravljati strukom. Takvi naponi nisu nužno nešto novo. Povijesno gledano, razna nastojanja su upregnuta kako bi se spolnost uključila u

---

<sup>307</sup> Ibid.

<sup>308</sup> Mossman. op. cit. bilj. 237.

<sup>309</sup> Costello, J. 2015. *Everyday Victim Blaming: Challenging the Portrayal of Domestic and Sexual Violence and Abuse in the Media*. Ed. L. Pennington. EVB Press. UK.

plan i program. Najranija inicijativa plana i programa je provedena 1969. godine s uvođenjem žena i pravnog tečaja na Sveučilištu u New Yorku.<sup>310</sup>

Dok su drugi fakulteti počeli nuditi slične tečajeve u ranim sedamdesetim godinama prošlog stoljeća, pored sudjelovanje u drugim inicijativama poput konferencije koju je predvodio Ruth Bader Ginsberg 1972. godine pod naslovom - *Nastavan plan i program pravnog fakulteta i zakonska prava žena* - došlo je do univerzalnog neuspjeha populariziranja učenja o spolu preko nastavnog plana pravnog fakulteta. Nema empirijskih podataka o broju sličnih kolegija danas ili na upis u takve tečajeve, iako su brojke sigurno veće nego što su bili u 1970. No, izvan tečajeve koji mogu postojati, ipak je istina da postoji samo nekolicina primjera pravnih fakulteta koji su proveli bilo kakve sveobuhvatne inicijative, nastavne ili neki druge, dizajnirane za rješavanje nekih od rodni izazova na koje će studenti naići u struci.

Zanimljiv primjer, na Sveučilištu Maryland, dala je Paula Monopoli koja je stvorila program za žene, pravo i jednakost. Prva inicijativa takve vrste, ovaj program sadrži kombinaciju iskustva iz učionice (uključujući teorijsko istraživanja) i iskustvene komponente koje omogućuje studentima da steknu izlaganje pravnoj praksi. Joan Williams vodi Centar za *Work Life* prava na Pravnom fakultetu Hastings, koja se bavi istraživanjem o pitanjima koja se odnose na spolove, rad, diskriminaciju i vodstvo. Centar za žene u pravnoj struci na Sveučilištu u Teksasu povremeno održava jednodnevne kampove za ženske studente prava i nedavno diplomirane.

Daljnji naponi se čine širom svijeta, iako u ograničenim okvirima. *Southeast European Law School* mreža bila je domaćin konferencije 2012. godine, pod nazivom *Pravne perspektive ravnopravnosti spolova u Jugoistočnoj Europi*, koja je uključivala skretanje pozornosti na ravnopravnost spolova u pravnom obrazovanju. Druge europske institucije, kao što je Pravni fakultet Sveučilišta Kent, uspostavili su centar za spolove posvećene rodno utemeljenom istraživanju. Takav pristup je podržan zaključkom Fione Cownie<sup>311</sup> (1998), da žene studenti i pravni akademici mogu pridonijeti ne samo našem znanju sveučilišta kao institucije, nego i našem znanju o disciplini prava. Priče žena veterana koje nadilaze domaću sferu i koje su ušle u pravnu praksu su intrigantne suvremenim ženama odvjetnicama; oni su očarani iskustvima tih žena, osobito onima koje su postigli zapažene *prvijenice*. Ta fascinacija upravljana od strane niza

---

<sup>310</sup> Basile. op. cit. bilj. 244.

<sup>311</sup> Cownie. op. cit. bilj. 223.

faktora, uključujući i inspiraciju koja je dobivena čitajući o snažnim borbama i preprekama koje su prevladane. Fiona Cownie navodi:

"Vidimo svoje nedostatke, svoje emocije, i njihove borbe, koje su često sablasno slična našima."

Nadalje, Cownie (1998), dalje pojašnjava kako žene danas osjećaju dubok osjećaj empatije za borbe koje su podnijele te žene, a istovremeno mogu uzeti lekciju, pa dok je borba koja slijedi jako teška, tu su pravi primjeri žena koje su shvatile kako postići osobno ispunjenje i profesionalni uspjeh.<sup>312</sup> To su važne poruke prenijete našim učenicima. Pripovijedanje također služi kao mehanizam u borbi protiv nekih od esencijalističkih opasnosti koje se kriju u samom središtu pozornosti, na temu *iskustvo žene*.<sup>313</sup>

Ovih nekoliko primjera, koji su možda uvjerljivi u vlastitom pravu, ipak ilustriraju glad formalnih programa dizajniranih za rješavanje nejednakosti spolova na pravnim fakultetima. Stoga je vrijeme da uloge pravnog obrazovanja usredotoče na pripremanje studenata za praksu, posebno u ovoj promjenjivoj pravnoj klimi i proučavaju mogućnost te razvijaju jače veze između prakse i obrazovanja.

#### **5. 4. Rodna asimetrija u Republici Hrvatskoj**

Pravnici unutar odvjetništva pokazuju različitu spolnu strukturu zaposlenosti, negoli je to slučaj kod pravnika unutar sudačke profesije.<sup>314</sup> Podatci o tome dostupni su iz publikacije Državnog zavoda za statistiku Statistički ljetopis 2010.<sup>315</sup>

U Tablici br. 2, nalaze se podatci o broju zaposlenih odvjetnika i odvjetničkih vježbenika u Hrvatskoj te podatci o broju zaposlenih odvjetnika i odvjetničkih vježbenika po spolu. Podatci ukazuju na sljedeće: jasan je trend povećanja broja odvjetnika u razdoblju od 2005. do 2009. godine. Nadalje, primjećuje se trend linearnog rasta broja odvjetničkih vježbenika u navedenom razdoblju, s malom stagnacijom od 2008. do 2009. godine. Povećava se broj žena koje rade kao odvjetnice. Međutim, usporedno se povećava i broj muškaraca koji su odvjetnici. Zbog toga ne možemo govoriti o znatnijem trendu feminizacije odvjetništva. Postotak žena u odvjetništvu nije

---

<sup>312</sup> Ibid.

<sup>313</sup> Ringrose, J. 2013. *Postfeminist Education? Girls and the Sexual Politics of Schooling*. New York. Routledge.

<sup>314</sup> Keller, R. 2013. *Feminizacija i stakleni strop u sudačkoj i odvjetničkoj profesiji u Hrvatskoj*. Pregledni znanstveni rad.

<sup>315</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Statistički ljetopis 2010. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. 2011. Zagreb. 558.



se bitno mijenjao od 2005. do 2009. (od 36 do 39%), tek je neznatno narastao. Možemo zaključiti kako i žene i muškarci u sličnom omjeru pridonose trendu povećanja broja odvjetnika u Hrvatskoj.

Nadalje, može se uvjetno etiketirati odvjetništvo kao *muška profesija*, zbog većeg broja odvjetnika od odvjetnica u odvjetničkoj profesiji u Hrvatskoj. Isto tako sudačku profesiju možemo uvjetno smatrati *ženskom profesijom*, zbog prikazane i elaborirane brojnosti sutkinja na hrvatskim sudovima. Međutim, zaključak o odvjetništvu kao *muškoj profesiji* bio bi nepotpun i netočan.

Analizom podataka o broju odvjetničkih vježbenika u Hrvatskoj u razdoblju od 2005. do 2009. vidljiva je spolna struktura grupacije odvjetničkih vježbenika, koja je drugačija od spolne strukture odvjetnika. Naime, za razliku od odvjetnika, gdje su žene manjina oko 39%, među odvjetničkim vježbenicima žene su većina oko 61%.

Odvjetnički su vježbenici mlađi dio odvjetničke populacije i odražavaju trend feminizacije odvjetničke profesije. Ako usporedimo postotak odvjetničkih vježbenica 2005. godine (60%) i 2009. godine (61%), jasno je kako nema znatnije razlike. Drugim riječima, feminizacija odvjetničkog vježbeništva već se dogodila i održava se na jednakoj razini tijekom navedenog razdoblja. Broj vježbenika i vježbenica raste svake godine, i to neznatno, a sukladno tomu raste i ukupni broj odvjetničkih vježbenika. Iznimka je razdoblje od 2008. do 2009. godine kada broj odvjetničkih vježbenika bilježi blagi pad, neovisno o spolu. Međutim, ukupni broj zaposlenih u odvjetništvu, dakle odvjetnički vježbenici i odvjetnici zajedno, kontinuirano raste od 2005. do 2009. godine. Veliki broj odvjetničkih vježbenika navodi nas na zaključak kako se pravna struka pomlađuje.

U kakvu je odnosu analiza tih podataka s prvim istraživačkim pitanjem o feminizaciji odvjetničke profesije u Republici Hrvatskoj? Feminizacija je vidljiva u populaciji odvjetničkih vježbenika, ali još nije jasno vidljiva u populaciji odvjetnika. Prvi je razlog to što spolna struktura odvjetničkih vježbenika korelira sa strukturom diplomiranih studenata Pravnog fakulteta u Zagrebu.

Vremenski razmak između završetka studija i zapošljavanja odvjetničkih vježbenika dovoljno je malen da postotak diplomiranih pravnicu među diplomiranim studentima Pravnog fakulteta u Zagrebu bude vrlo sličan postotku odvjetničkih vježbenica u vježbeničkoj populaciji.<sup>316</sup>

---

<sup>316</sup> Keller. op. cit. bilj. 260.

Populacija odvjetničkih vježbenika znatno je mlađa od populacije odvjetnika. Ne samo što se odvjetnički vježbenici zapošljavaju rano i to već u dobi između 23 i 29 godina, nego i po sili zakona vježbeništvo ima ograničeno trajanje od tri godine. To praktično znači kako je većina odvjetničkih vježbenika u dobi od 23 do 32 godine, dok su odvjetnici u dobi od 26 do 65 godina. I taj široki raspon godina daje mogući odgovor na pitanje zašto 60,5% odvjetnika čine muškarci. Odgovor bi bio – zato što su prije 20 do 40 godina većinu pravnika i studenata prava činili muškarci. Oni danas imaju 40 do 65 godina i utječu na strukturu odvjetničke profesije. Razlika u dobi između te dvije skupine onemogućuje da se trenutačno manifestira feminizacija odvjetničke profesije, ali možemo očekivati da se u odvjetništvu za 10 godina manifestira val feminizacije iz dva razloga. Prvo, brojne vježbenice postat će odvjetnice. Drugo, većina odvjetnika koji odu u mirovinu u tih 10 godina bit će muškarci zato što su u najstarijoj skupini odvjetnika muškarci dominantna većina.<sup>317</sup>

**Tablica 2.** Spolna struktura hrvatskog odvjetništva i odvjetničkog vježbeništva 2005. - 2009. godine

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>Ukupno odvjetnika</b>	2853	3051	3295	3565	3761
<b>Žene</b>	1028	1121	1248	1382	1485
<b>Muškarci</b>	1825	1930	2047	2183	2276
<b>Odvjetnički vježbenici</b>	1338	1424	1595	1676	1652
<b>Žene</b>	811	879	989	1027	1018
<b>Muškarci</b>	527	545	606	649	634
<b>Ukupno odvjetnika i vježbenika</b>	4191	4475	4890	5241	5413
<b>Žene</b>	1839	2000	2237	2409	2513
<b>Muškarci</b>	2352	2475	2653	2832	2910

<sup>317</sup> Ibid

Izvor: *Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2011:558)* Odvjetnička se profesija nedvojbeno feminizira. Žene čine većinu odvjetničkih vježbenika te će vjerojatno s vremenom činiti i većinu odvjetnika. Međutim, ta nam pretpostavka ne daje odgovor na pitanje hoće li postotak žena na najvišim položajima u odvjetničkoj profesiji odgovarati postotku žena u odvjetništvu. Ako pogledamo tko su bili predsjednici Hrvatske odvjetničke komore, zaključujemo kako na čelu Komore nije bila niti jedna žena.<sup>318</sup> Dakle, bez obzira na to što, prema podacima za 2009. godinu, žene čine 39,5% odvjetnika u Hrvatskoj i 61,6% odvjetničkih vježbenika, u povijesti Hrvatske odvjetničke komore čine 0% njezinih predsjednika.

Ako je suditi po spolnoj zastupljenosti na čelnom mjestu u odvjetničkoj profesiji u Hrvatskoj, a to je mjesto predsjednika Hrvatske odvjetničke komore, tada postoji *stakleni strop* u odvjetničkoj profesiji u Hrvatskoj. Tu nije riječ o nekakvoj protokolarnoj funkciji, nego je posrijedi vođenje tijela koje regulira odvjetničku profesiju u Republici Hrvatskoj. Prema sastavu Izvršnog odbora Hrvatske odvjetničke komore, od devetero članova Izvršnog odbora samo je jedna žena, odnosno žene čine 11% Izvršnog odbora.<sup>319</sup> Upravni odbor HOK-a ima 37 članova, od kojih su samo pet žene, odnosno 13,5% (Hrvatska odvjetnička komora. 2016). Ukupni udio žena među odvjetnicima u Hrvatskoj iznosi 39,5%. Udio žena u Izvršnom odboru HOK-a za 28,5 postotnih poena manji je od ukupnog udjela, odnosno gotovo četiri puta manji, a u Upravnom odboru HOK-a za 26 postotnih poena manji je od ukupnog postotka, odnosno tri puta manji. Iz navedenoga zaključujemo kako postoji *stakleni strop* u hrvatskom odvjetništvu<sup>320</sup> što je i vidljivo u tablici br. 3.

---

<sup>318</sup> Predsjednik Hrvatske odvjetničke komore je Robert Travaš. Od 1987. do 1994. godine predsjednik Komore bio je Mario Kos, od 1994. do 2000. Marijan Hanžeković, od 2000. do 2006. Ranko Pelicarić, od 2006. do 2012. Leo Andreis. <http://www.hok-cba.hr/Default.aspx?art=806&sec=16> (pristupljeno 27. travnja 2016.).

<sup>319</sup> Hrvatska odvjetnička komora <http://www.hok-cba.hr/Default.aspx?art=806&sec=16> (pristupljeno 27. travnja 2016.).

<sup>320</sup> Keller. op. cit. bilj. 260.

**Tablica 3.** Postotak žena među odvjetničkim vježbenicima, odvjetnicima te članovima Izvršnoga i Upravnog odbora HOK-a

	Postotak žena	Omjer broja žena i ukupnog broja
Odvjetnički vježbenici	61,6 %	1018 od 1652
Odvjetnici	39,5 %	1485 od 3761
Članovi Izvršnog odbora HOK-a	13,5 %	5 od 37
Članovi Upravnog odbora HOK-a	11,1 %	1 od 9

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2011:558)

Pravna profesija u Republici Hrvatskoj prije 30-ak godina imala je posebno egalitarnu strukturu. Podatci iz Abelova članka o komparativnoj sociologiji pravne profesije pokazuju da niti u jednoj drugoj državi osim Francuske, postotak žena u pravnoj profesiji nije bio tako visok kao u bivšoj Jugoslaviji. Taj je postotak, prema Abelovu mišljenju, bio gotovo 50%.<sup>321</sup>

Što se tiče sudačke profesije, žene su, prema Abelovim podacima, 1985. godine činile 30% sudačke profesije u Jugoslaviji.

"U Jugoslaviji, gdje se udio sutkinja povećao s 5 na 30% od svih sudaca nakon Drugog svjetskog rata, sutkinje su koncentrirane na nižim razinama."

Nadalje, pravna je profesija omogućivala mobilnost pripadnicima nižih slojeva. Rekordnu zastupljenost nižih slojeva u pravnoj struci u Hrvatskoj (posredno *de facto* u cijeloj SFRJ), možemo pripisati društvenom uređenju. Nadalje, društveni se status odvjetničke profesije u Hrvatskoj promijenio u tih 30 godina.

U Hrvatskoj odvjetničkoj profesiji došlo je do velikih promjena te se ona razvijala drukčije od američke odvjetničke profesije. U Hrvatskoj su to bile političke i ekonomske promjene na prijelazu iz osamdesetih u devedesete godine, dok je u SAD-u to bio gubitak monopola bijelih anglosaskih protestanata (WASP), nad odvjetničkom profesijom.

Primjerice u jugoslavenskoj inačici samoupravnog socijalizma, zbog samoupravljanja na svim razinama i potpisivanja raznih samoupravnih sporazuma, postojala je velika birokratska potreba za pravnicima na svim razinama, u svim poduzećima i organizacijama. Dakle, velik dio pravnika

<sup>321</sup> „Ipak se čini se da je rast udjela žena u pravnoj profesiji zastao – u većini zemalja između 30% i 40%, a u nekima (poput Francuske i Jugoslavije), na gotovo 50%, ali nigdje više od toga.“ Abel. 1985. 23.

obavljao je neatraktan, birokratski posao. U Hrvatskoj je izostao otežan pristup žena odvjetničkoj profesiji jer Hrvatska u okviru socijalističke Jugoslavije nije imala WASP fazu odvjetničke profesije, poput SAD i Velike Britanije, niti ju je mogla imati.<sup>322</sup>

Američko je odvjetništvo godinama bilo domena nad kojom su monopol imali bijeli muškarci anglosaskoga podrijetla, mahom protestantske provenijencije.<sup>323</sup> To bi, drugim riječima, značilo da homogenost jamči kvalitetu i jedinstvenost struke. Slična se argumentacija rabila u SAD-u kako bi se određenim društvenim skupinama spriječio ulazak u pravnu profesiju.

Druga bitna razlika u razvoju hrvatske i američke odvjetničke profesije, jest uvođenje kapitalističkog sustava u ekonomiji u Hrvatskoj, odnosno promjena ekonomskog modela. Bavljenje pravom, i to ponajprije odvjetništvom, postaje lukrativna profesija.

Zahvaljujući visokim odvjetničkim tarifama, u odvjetništvu se može zaraditi povelika količina novca. Raste potražnja za pravnim uslugama, što povećava broj odvjetnika i u Hrvatskoj i u SAD-u.<sup>324</sup>

Najavljena je komparacija podataka o broju i spolu odvjetnika u Hrvatskoj i SAD-u.<sup>325</sup> Godine 1980. u SAD-u je među licenciranim odvjetnicima bilo 92% muškaraca i samo 8% žena. Godine 1991. postotak odvjetnica porastao je na 20%, a 2000. godine na 27% što je i prikazano u tablici br. 4.

---

<sup>322</sup> Kronman, Anthony T. 2000. *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*. Harvard University Press. Harvard. 290-293. str.

<sup>323</sup> Znatno dio svoje povijesti pravna profesija funkcionirala je kao ekskluzivni klub bijelih muškaraca srednje klase. Pod pretpostavkom da demografska homogenost vodi do zajedničkih stavova i vrijednosti, smatralo se da će to za korisnu posljedicu imati da će se odvjetnici prirodno pridržavati zajedničkih etičkih standarda. Kontrola ulaska mogla se koristiti da se osigura da samo oni napravljeni od 'pravog materijala' dobiju privilegiju rada u odvjetništvu." Nicolson, Donald. 2005. *Demography, discrimination and diversity: a new dawn for the British legal profession?* International Journal for the Legal Profession. Izd. 12. br. 2. Routledge. 201. str.

<sup>324</sup> Abel, Richard L; Lewis, Phillip S. C. 2005. *Putting Law Back into Sociology of Lawyers*. U: Abel, Richard L; Lewis, Phillip S.C. Ur: *Lawyers in Society: Comparative Theories*. Beard Books. Washington. 480. str.

<sup>325</sup> Rennard Strickland and Frank T. Read 2008. *The Lawyer Myth: A defense of the American legal profession*. Swallow Press/Ohio University Press. Athens. Ohio. 23. str.

**Tablica 4:** Postotak odvjetnica u Sjedinjenim Američkim Državama 1980. - 2000. godine

GODINA	1980.	1991.	2000.
POSTOTAK ODVJETNICA u SAD	8 %	20 %	27 %
POSTOTAK ODVJETNIKA u SAD	92 %	80 %	73 %

Izvor: (Strickland i Read 2008: 23)

Hrvatska u odnosu na Sjedinjene Američke Države ima viši postotak žena u odvjetničkoj profesiji. Prema podacima Hrvatske odvjetničke komore u 2011. godini udio odvjetnica iznosio je 41,40% (HOK. 2012). Nadalje, udio studentica u ukupnom broju studenata prava u SAD-u između 1995. i 2004. godine pokazuje blagi porast.

**Tablica 5:** Postotak studentica i studenata prava u SAD

RAZDOBLJE	1995. - 1996.	1999. - 2000.	2003. - 2004.
POSTOTAK STUDENTICA PRAVA U SAD	44 %	47 %	49 %
POSTOTAK STUDENATA PRAVA U SAD	56 %	53 %	51 %

Izvor: (Strickland i Read 2008: 23)

Kako je vidljivo iz tablica br. 4. i 5. na djelu je trend feminizacije američke pravne profesije – linearno se povećava postotak pravica u SAD. U Republici Hrvatskoj na djelu je istovjetni trend feminizacije, međutim, u Hrvatskoj je taj trend izraženiji jer se broj studentica upisanih na pravne fakultete u Hrvatskoj kreće oko 70%.<sup>326</sup> Taj podatak ide u prilog tvrdnji o feminizaciji hrvatske pravne profesije.<sup>327</sup>

<sup>326</sup> Grgurev, Ivana. 2012. *Country report on legal perspectives of gender equality in Croatia*. Ur. Efreanova, Veronika i dr. Ur. *Legal Perspectives of Gender Inequality in South East Europe*. Center for South East European law school network. Skopje. 99.str.; Prijčić-Samaržija, Snježana; Avelini Holjevac, Ivanka; Turk Marko. 2009. *Žene u znanosti: Stakleni strop*. Društvena istraživanja. Izd.18. br. 6. 1052. str.

<sup>327</sup> Keller. op. cit. bilj. 260.

## 5. 5. Prisutnost žena u poslovnom svijetu

Doprinos žena poslovnom svijetu iz godine u godinu se povećava. U zadnjih nekoliko godina žene sve više dobivaju značajne uloge u poslovnom okruženju. Nikad u povijesti žene nisu posjedovale veću ekonomsku snagu, bilo kao zaposlenici, bilo kao potrošači proizvoda i usluga. Uslijed svega navedenoga, državne institucije i realni sektor trebaju shvatiti značaj ulaganja u napredak i obrazovanje poslovnih žena, kao i značaj njihova integriranja u procese donošenja odluka.

Istraživanje koje je proveo Deloittea (2013), u Republici Hrvatskoj pokazalo je da samo 30% ispitanika poznaje veći broj žena koje zauzimaju izvršne odnosno visoke pozicije unutar tvrtki.<sup>328</sup> Većina ispitanika, odnosno njih 62% navelo je kako poznaje svega nekoliko takvih žena. Ovakvi rezultati su gotovo identični rezultatima istraživanja provedenih u susjednim zemljama, kao što su Bosna i Hercegovina i Slovenija, gdje je 29%, odnosno 31% ispitanika navelo kako poznaje dosta takvih žena, dok je većina, točnije 64% ispitanika u obje susjedne države, navelo da poznaje samo nekoliko takvih žena.

Ovakvi rezultati nisu u velikoj mjeri iznenađujući. Tako, naprimjer, publikacija *Muškarci i žene u Hrvatskoj 2013.* koju je izdao Državni zavod za statistiku, ukazuje na činjenicu da muškarci prednjače na pozicijama ustavnog i vrhovnog suca, dok žene prednjače na pozicijama općinskih, trgovačkih, prekršajnih i županijskih sudaca. Ako se promatraju podatci unazad zadnjih dvadesetak godina, uočljiv je trend značajnog porasta broja žena u sudbenoj vlasti.

Slično - *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH* - koje je 2011. godine proveo Ured pravobraniteljice za ravnopravnost spolova, prikazuje da žene zauzimaju oko 35% ukupnih rukovodećih pozicija, pri čemu ih je najviše zauzelo niže razine unutar rukovodstva.

Istraživanje Deloittea (2013), pokazalo je da u tvrtkama koje posjeduju jedinstvenu razinu rukovodećih pozicija, žene prosječno zauzimaju 29% svih rukovodećih mjesta, dok unutar tvrtki s dvije rukovodne razine, žene zauzimaju 23% rukovodećih mjesta više razine i 41% niže razine.<sup>329</sup> Stanje je vrlo slično i u slučaju tvrtki s tri rukovodeće razine, u kojima žene zauzimaju 34% rukovodećih pozicija niske razine, 38% rukovodećih pozicija srednje razine i 23%

---

<sup>328</sup> Deloitte . 2013. *Žene u poslovnom svijetu.*

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/aboutdeloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/aboutdeloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf) (pristupljeno 10. svibnja 2016.).

<sup>329</sup> Ibid.

rukovodećih pozicija visoke razine. Isto tako, ovo je istraživanje pokazalo da žene čine tek 19% članica uprava i 20% članica nadzornih odbora.

Sukladno istraživanju Međuparlamentarne unije (IPU), kojim je utvrđen postotak političke participacije žena u državnim parlamentima, Republika Hrvatska je s 23,8% saborskih zastupnica zauzela 120. mjesto od ukupno 189 zemalja koje su uključene u istraživanje.<sup>330</sup>

S druge strane, najveći udio žena u parlamentu zabilježen je u Ruandi (53,8%). Među europskim zemljama po broju žena u parlamentu prednjači Švedska, u kojoj su 43,6% zastupničkih mjesta zauzele žene. U bližoj regiji prednjači Slovenija koja s 36,7% zastupnica zauzima 24. mjesto; Republika Srbija, koja je zahvaljujući 34% zastupnica zauzela je 31. mjesto na ovoj ljestvici, a slijede ju Makedonija na 32. mjestu, Bosna i Hercegovina na 81. mjestu i Crna Gora na 105. mjestu.

Opće shvaćanje je da se muškarci i žene koji zauzimaju visoke upravljačke pozicije ponašaju veoma slično te da u većini slučajeva imaju i slične ciljeve. Istraživanje koje je Deloitte (2013), proveo u Republici Hrvatskoj upućuje na zaključak da je ovakva percepcija u pojedinim kategorijama točna. Tako, primjerice, ispitanici navode da muškarci i žene na jednako uspješan način realiziraju zapažene rezultate na financijskom planu (62%), zatim da se jednako uspješno suočavaju s poslovnim izazovima (55%).

Isto tako, jednak uspjeh postižu i u implementiranju dugoročnog strateškog razvoja tvrtke (56%). S druge pozicije, Deloitteovo istraživanje upućuje na postojanje razlika u pogledima na nekim područjima. U tom pogledu ispitanici vjeruju da su žene uspješnije u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima (66%), da više rade na osobnom razvoju (56%) te da bolje vrše balans odnosno ravnotežu s izazovima koje pred njih postavlja održavanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života.

Kada se govori o područjima u kojima prednjače muškarci, tu se u prvom redu nalazi profesionalno napredovanje, za koje čak 76% ispitanika vjeruje da je lakše ostvarivo muškarcima. Također, ispitanici navode da će muškarci biti uspješniji u borbi za poziciju tvrtke u uvjetima visoke konkurencije na tržištu (47%). Istraživanja provedena među poslovnim ljudima iz Bosne i Hercegovine i Slovenije dala su veoma slične rezultate. Dok su rezultati u

---

<sup>330</sup> <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm> (pristupljeno 9. svibnja 2016.)



Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji bili skoro u potpunosti jednaki, ispitanici u Bosni i Hercegovini ipak vjeruju da su muškarci uspješniji u donošenju odluka pod pritiskom (43%) te da se bolje suočavaju s poslovnim izazovima (29%).

Značaj žena na tržištu rada iz godine u godinu sve više raste. Jača suradnja između muškaraca i žena imaće pozitivan utjecaj na poboljšanje efikasnosti, posebno zahvaljujući optimalnom omjeru kvaliteta koje sa sobom nose muški i muškarci i žene. Poduzeća koja uspiju postići ovakav omjer ostvarit će idealnu ravnotežu znanja, kvalitete i inovativnosti. Također, ako žene ne dobiju zasluženno stručno priznanje, tvrtka rizikuje gubitak žena s visokim stručnim kvalitetama, a to bi, u krajnosti, moglo imati dugoročno negativne posljedice na poslovne aktivnosti.

Mnogobrojne međunarodne studije ukazale su na egzistiranje povezanosti između optimalnog omjera muškaraca i žena na bitnim upravljačkim pozicijama i uspješnog poslovanja poduzeću u kojima djeluju. Globalna analiza koju je Deloitte proveo, pokazuje kako je raznolikost ključna za podizanje organizacijske kulture. Većina poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju navelo je da su napori usmjereni u poboljšanje raznolikosti bili učinkoviti.<sup>331</sup>

Rezultati Deloitteovog istraživanja provedenog u Republici Hrvatskoj pokazali su da više od polovice ispitanika vjeruje da spol igra ulogu kod promaknuća na poziciju člana uprave. Zanimljivo je kako je u Sloveniji ovaj udio još viši, pa tako 56% ispitanika navodi ulogu spola prilikom unapređenja, dok u Bosni i Hercegovini većina ispitanika (45%), vjeruje da on ne igra važnu ulogu. S druge strane, većina ispitanika iz sve tri države vjeruje da će muškarci lakše od žena postati članovi uprave tvrtki.

Ispitanici u Republici Hrvatskoj (83%), jednako kao i u BiH (89%) i Sloveniji (83%), smatraju da bi žene trebale biti zastupljenije na razini uprave. Istraživanje koje je proveo Ured pravobraniteljice za ravnopravnost spolova, pokazalo je da je u Republici Hrvatskoj svega 19% žena članica uprava.

---

<sup>331</sup> Vuković, K. 2015. *Počeci poduzetništva žena u znanstvenim i književnim djelima hrvatskih autora*. Fakultet organizacije i informatike Varaždin.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Slovenije njihov je udio u Sloveniji nešto viši i iznosi 26%.<sup>332</sup> Jedno od najviše spominjanih rješenja za povećanje udjela žena u upravama predstavlja uvođenje kvota. Deloitteovo istraživanje u Republici Hrvatskoj pokazalo je da čak 54% ispitanika vjeruje kako bi žene morale imati koristi od takve regulacije. Istraživanje je pokazalo da skoro trećina ispitanika ne posjeduje ni pozitivan ni negativan stav na ovu temu, drugim riječima, nisu sigurni bi li kvote uistinu imale ikakav učinak.

Od 2002. godine, kada je Hrvatska uključena u GEM,<sup>333</sup> istraživanje Global Entrepreneurship Monitora, u svim godinama muškarci više ulaze u poduzetničku aktivnost zbog uočene prilike negoli je to slučaj sa ženama (Narodne novine. 2014). Muškarci su 1,83 puta više pokretali poslovni pothvat.<sup>334</sup> Nužnost pojačava interes i muškaraca i žena za pokretanje poslovnog pothvata, ali je kod žena to izraženije te je taj koeficijent bliži.

Interes gospodarstva, ali i društva u cjelini je kako bi taj koeficijent trebao biti što je moguće veći, zbog toga što to znači da ima veći broj osoba koji poslovni pothvat pokreću zbog uočene prilike, a ne isključivo zbog nužnosti. I pored toga što rodost ima utjecaja i na razlike između pokretanja poslovnog pothvata zbog uočene prilike ili nužnosti i u drugim zemljama Europske unije, taj koeficijent je za Hrvatsku na značajnije nižoj razini i zbog toga ukazuje na ogroman gubitak poslovnih prilika. Evidentno je da žene češće pokreću poslovni pothvat uslijed nužnosti, nego uslijed uočene prilike otvara i problem pripremljenosti žena za takvu aktivnost.

Statistički podatak da samozaposlene žene imaju veću stopu izloženosti rizika od siromaštva (20,4% prema 16,4% za muškarce), to i dokazuje. GEM istraživanje uspostavlja činjenicu da žene posjeduju nešto nižu percepciju o prilikama, višu razinu straha od promašaja i nižu razinu samopouzdanja o svojim kompetencijama za pokretanje poslovnog pothvata, što upućuje da prepreke okoline imaju drukčiji utjecaj na žene nego na muškarce.<sup>335</sup>

Pomoću analize ocjene stanja ekonomske i poduzetničke aktivnosti žena u Hrvatskoj, izvješća o provedbi Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2010. - 2013. godine<sup>336</sup> i

---

<sup>332</sup> Zavod za statistiku Republike Slovenije. 2012. [www.stat.si](http://www.stat.si) (pristupljeno 7. svibnja 2016.).

<sup>333</sup> Global Entrepreneurship Monitor – najveće svjetsko istraživanje o poduzetništvu [www.gemconsortium.com](http://www.gemconsortium.com) (pristupljeno 7. svibnja 2016.).

<sup>334</sup> Vuković. op. cit. bilj. 277. 65. str.

<sup>335</sup> Vuković. op. cit. bilj. 277.

<sup>336</sup> [http://www.seecel.hr/UserDocsImages/Documents/Strategija\\_razvoja\\_%C5%BEenskog\\_poduzetni%C5%A1tva\\_RH\\_2010-2013.pdf](http://www.seecel.hr/UserDocsImages/Documents/Strategija_razvoja_%C5%BEenskog_poduzetni%C5%A1tva_RH_2010-2013.pdf) (pristupljeno 7. svibnja 2016.).

analize strateškog okvira razvoja poduzetništva žena u EU, kao polazište za utvrđivanje javne politike u Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine, određeni su temeljni problemi žena i poduzetništva:<sup>337</sup>

- velika podzastupljenost u poduzetničkim aktivnostima;
- velika podzastupljenost u zaposlenosti;
- niže plaće u izvršavanju sličnih poslova;
- veća dominacija u nezaposlenosti u odnosu na muški spol;
- veća upravljačka podzastupljenost;
- veća podzastupljenost u vlasničkoj strukturi poduzeća i obrta;
- nedostatak statističkog praćenja s obzirom na rodnost;
- veća ulaganja u razne aktivnosti za jačanje poduzetništva žena;
- nepovezanost aktivnosti za jačanje poduzetništva žena;
- nepostojanje mehanizama ocjene i vrednovanja efekata primjene određenih mjera na razvoj poduzetništva žena i
- nedovoljna koordinacija i suradnja među nositeljima provedbe javnih politika, programa i inicijativa kojima se doprinosi razvoju poduzetništva žena, otežava ili čak i onemogućava učinkovitost primijenjenih aktivnosti i uloženi finansijskih sredstava.

Prepreke koje otežavaju rješavanje problema u jačanju poduzetništva žena predstavljaju dominaciju žena u nezaposlenosti u odnosu na muškarce, postojani jaz u poduzetničkoj aktivnosti između muškaraca i žena te posebna nezastupljenost žena u upravljačkim aktivnostima. Takav skup prepreka koje su međusobno isprepletene i veoma različite postavlja složene zahtjeve za njihovo uklanjanje. Prepreke se mogu objediniti u tri skupine, kao strukturalne, ekonomske i *meke*.

U strukturalne prepreke ubrajaju se:

- obrazovni izbori žena koji smanjuju mogućnost žena da pokreću poslovne pothvate u tehnološki intenzivnim djelatnostima;
- stereotipi o ženama u znanosti i tehnologiji;
- tradicionalni pogledi o ulozi žena u društvu;
- nedostatak podrške za žene s dva posla;

---

<sup>337</sup> Ministarstvo poduzetništva i obrta. 2014. *Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014. - 2020.* Vlada Republike Hrvatske. NN77/2014.

- političko regulatorni okvir i njegova provedba u cilju jačanja rodne ravnopravnosti.

Strukturalne prepreke su najzahtjevnije jer su rezultat kulturoloških nasljeđa, nedostatka političke volje za dosljednu primjenu političko regulatornog okvira i infrastrukturne nedostatnosti za podršku obiteljskog života.

Za njihovo otklanjanje potreban je politički konsenzus, dugoročne aktivnosti u području obrazovanja, ali i promjene regulatornog okvira i značajne podrške za razvoj institucija za brigu o djeci i starijima. Osim toga, izuzetno je važno neprestano i trajno raditi na rodnoj senzibilizaciji javnosti, ali i dosljedno ugrađivati rodnu dimenziju u funkcioniranje društva.

Ekonomске prepreke karakterizira:

- otežan pristup financiranju - dokazano u Strategiji razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2013. do 2020. godine kao ključni problem malog i srednjeg poduzetništva, kod poduzetnica dodatno otežan zbog pitanja vlasništva;
- nedovoljno poslovnih veza, otežava pristup izvorima financiranja.

I pored činjenice što je bankarski sektor u Hrvatskoj uistinu stabilan i razvija veliku ponudu financijskih proizvoda, nema alternativnih oblika financiranja poduzetničkih pothvata. U odnosu na potrebe financiranja ženskih pothvata nužne su posebne poticajne mjere i strateško partnerstvo različitih vladinih programa s poslovnim bankama s namjerom poticanja poduzetničkih projekata žena s potencijalom rasta. Poreznom politikom mogu se poticati alternativni oblici financiranja, a regulatornim rješenjima omogućiti nove oblike financiranja.<sup>338</sup>

Karakteristike prepreka:

- nedostatak savjeta, mentorstva;
- nedostatak treninga i programa obrazovanja i osposobljavanja za tehnološki intenzivne pothvate i uzora, posebno iz područja poduzetničkih pothvata u tehnološki intenzivnim djelatnostima i znanosti;
- percepcija žena o nedostatku samopouzdanja, kapaciteta za preuzimanje rizika.

Dostupnost savjeta, mentorstva i treninga za pokretanje poslovnih pothvata još uvijek je regionalno neravnomjerna, ali i nedostatno u segmentu tehnološki intenzivnih pothvata. Potporna infrastruktura u suradnji sa sveučilištima trebala bi se razvijati za pružanje takvih usluga, a

---

<sup>338</sup> Ibid.

krovne organizacije poduzetnika pomoći umrežavanju žena i učenju na osnovu dobrih uzora.<sup>339</sup> Dugogodišnja prepreka za jednake mogućnosti uključuje neusklađenost karakteristika povezanih sa ženama i one povezane s profesionalnim uspjehom, kao što je asertivnost i konkurencija. Žene se i dalje suočavaju s dugogodišnjim dvostrukim standardima i dvostrukim vezama. Oni riskiraju kritike zbog toga što su *preblage* ili previše *oštre*, zato što su previše *agresivne* ili *nedovoljno agresivne*. Ono što se javlja kao upornost kod muškarca se često čini abrazivnim u žena. Slična prepreka je da odvjetnice često ne dobivaju istu pretpostavku nadležnosti ili predanosti kao i njihove muške kolege. U velikim nacionalnim anketama, između pola i tri četvrtine žena vjeruju da se one drže do viših standarda više nego muškarci.<sup>340</sup>

Problem je složen za žene druge rase ili drugih prepoznatljivih manjina, uključujući žene homoseksualne orijentacije i žene s invaliditetom. Rad tih skupina podliježe posebnom nadzoru, a njihovi rezultati se često pripisuju posebnom tretmanu, a ne stručnim kvalifikacijama. Sila tradicionalnih stereotipa je pojačana drugim predrasudama u odlučivanju. Ljudi će vjerojatno primijetiti i zapamtiti podatke koji potvrđuje prijašnje pretpostavke od informacija koje im proturječe. Na primjer, odvjetnici koji pretpostavljaju da su zaposlene majke manje posvećene, imaju tendenciju podsjetiti se vremena kad su odlazile s posla ranije, a noćima ostajale do kasno. Ljudi također žele vjerovati kako su njihove procjene i radna mjesta meritokratska. Ako su žene podzastupljene, najviše psihički pogodno objašnjenje je da oni nemaju potrebne kvalifikacije i predanost.

Sveprisutni problem nejednakosti je neadekvatan pristup neformalne mreže mentorstva, kontakata i razvoja klijenata. Unatoč nedavnom napretku, mnogi odvjetnici se osjećaju udobnije kada daju podršku drugima koji se čine sličnima po pitanju iskustava i vrijednosti. Mnoge organizacije ne daju dovoljno vremena i nagrade za mentorstvo. Mali broj žena, osobito žena druge rase, na visokim položajima sprječavaju adekvatnu pomoć za svoje mlađe kolege kojima je to potrebno.<sup>341</sup> Ženski odvjetnici koji imaju značajne obiteljske obveze, također imaju poteškoća s odvajanjem vremena za mentorstvo i za neformalne društvene aktivnosti koje generiraju kolegijalne podrške i kontakte s klijentima. Rezultat toga je da mnoge odvjetnice ostaju izvan kruga za razvoj karijere.

---

<sup>339</sup> Ibid.

<sup>340</sup> Rhode. op. cit. bilj. 255.

<sup>341</sup> Zander, R. and Zender, B. 2000. *The Art of Possibility*. Harvard Business Press. Boston.

Njima nisu dani dovoljno izazovni zadatci. Oni nisu uključeni u društvenim događajima koja pružaju stručne prilike. Njima se ne pomaže pri stjecanju zakonske i marketinške vještine koje su u središtu napredovanje. Preopterećeni stariji odvjetnici nerado provode oskudno vrijeme za mentorstvo žena koje će po svemu sudeći otići. Žene koje nisu podržane će ustvari vrlo vjerojatno brzo i otići.<sup>342</sup> Njihova nemogućnost dostizanja visokih položaja zatim smanjuje bazen žena mentora i održava pretpostavku koja produži problem. Opet, problem je posebno izražen za žene druge rase. U posljednjim nacionalnim anketama, manje od trećine su bili zadovoljni s dostupnosti mentora i manje od jedan posto ostaje u firmi gdje su se u početku zaposlili. Jedan od najvećih izazova za struku uključuje strukturu radnih mjesta koja ne daje uravnotežen život. Oko dvije trećine ispitanih odvjetnika izvijestilo je kako su imali konflikte na poslu ili kod kuće, a većina vjeruje da je najveća prepreka za ženske napredak. Tek petina ispitanih odvjetnika su vrlo zadovoljni s dodjelom vremena između rada i osobne potrebe ili sa svojim mogućnostima da slijede društveno dobro. Najočitiiji propusti u strukturama na radnom mjestu su prekomjerni sati i otpornost za smanjenim ili fleksibilnim rasporedima.

Očekivanja klijenta za potpunu dostupnost, zajedno s očekivanjima odvjetnika o pozamašnim materijalnim naknadama, gurnula su radno vrijeme na nove i često prekomjerne razine. Satni zahtjevi su se dramatično povećali tijekom posljednja dva desetljeća, a što se nije promijenilo u broju sati u danu.<sup>343</sup>

Nepredvidljivi rokovi, neujednačena opterećenja ili česta putovanja predstavljaju daljnje poteškoće za one sa značajnim obiteljskim obvezama. Ne čudi, kako većina ženskih odvjetnika smatra da oni nemaju dovoljno vremena za sebe ili svoje obitelji, a polovica njih izvještava visoke razine stresa kod upravljanja svojim odgovornostima.

Osim toga, žene koje nemaju obitelji često imaju poteškoća u pronalaženju vremena za veze koje bi mogle dovesti do obitelji. Neudani suradnici često govore kako završe s neujednačenim radom jer nemaju opravdani razlog za njegovo odbijanje. Ipak, mnogi odvjetnici koji žele prilagoditi ili smanjiti svoje vrijeme nailaze na znatan otpor. Širok jaz se javlja između službenih politika i prihvaćene prakse. Iako više od 90% ispitanih odvjetničkih društava dopušta rasporede bez punog radnog vremena, samo oko tri do četiri posto odvjetnika zapravo ih koristiti. Većina ispitanih žena vjeruje da svako smanjenje sati ili dostupnosti ugrožava njihove izgleda za napredovanje.<sup>344</sup>

---

<sup>342</sup> Gallagher, C; Golant, S. K. 2000. *Going to the Top*. Penguin Books. New York.

<sup>343</sup> Evans, G. 2000. *Play Like a Man, Think Like a Woman*. Random House. New York.

<sup>344</sup> Austin, L. 2000. *What's Holding You Back*. Basic Books. New York.

Pretpostavke o neadekvatnim zalaganjima zaposlenih majki mogu utjecati na procjene uspješnosti, odluke o unapređenju i prilike za mentorstvo i izazovne zadatke koji su ključni za napredak. Ipak, suprotno konvencionalnoj mudrosti, malo je osnova za pretpostavku kako su zaposlene majke manje posvećene svojim karijerama od drugih pravnikâ. Nije veća vjerojatnost da će više žena napustiti pravnu praksu od muškaraca. Umjesto toga, one se obično presele na pozicije s većom fleksibilnošću. Također suprotno popularnim pretpostavkama, uzimajući smanjeni raspored, ne mora nužno značiti smanjen profesionalni angažman. Ustvari, to obično iziskuje iznimnu predanost žena koje moraju *žonglirati* između poslovne i obiteljske odgovornosti u radnom okruženju bez podrške. Iako neadekvatnost politika koje su naklonjene obitelji nije samo *ženski problem*, cijenu neproporcionalno plaćaju žene. Unatoč značajnom povećanju muških kućanskih poslova tijekom posljednja dva desetljeća, žene u obiteljima gdje su oboje poslovni ljudi i dalje snose veliki dio tereta. Razlog tome uključuje dugogodišnje obrasce socijalizacije i prakse na radnom mjestu koji odvrćaju ljude od uzimanja samo dijela radnog vremena ili obiteljske dopuste na više od nekoliko tjedana.<sup>345</sup> Samo oko 10% - 15% ispitanih odvjetničkih društava nude isto plaćeni roditeljski dopust za muškarce i žene. Ipak, ove norme nemaju mnogo smisla. Široka lepeza istraživanja ukazuje na to da su zaposleni na samo pola radnog vremena produktivniji od svojih redovnih kolege, posebno oni koji rade prekovremeno. Umorni pravnici rijetko pružaju isplative usluge, a oni su neproporcionalno skloni stresu, uzimanju raznih supstanci i drugih poremećaja vezanih za zdravlje. Osim toga, zaposlenici s punim radnim vremenom nisu nužno pristupačniji, nego oni koje radi po smanjenim ili fleksibilnim rasporedima.

Pregledom raznih provedenih istraživanja koja su dostupna, ne nalaze nikakav negativan učinak na odnosima s klijentima sa smanjenim ili fleksibilnim rasporedima. Znatni podatci također pokazuju da takvi aranžmani štede novac dugoročno smanjujući izostajanje s posla i odgovarajuće troškovi novačenja i obuke.<sup>346</sup>

Odgovarajuće mogućnosti za alternativne rasporede i razumno radnog vremena postaju sve važniji u privlačenju i zadržavanju darovitih odvjetnika. Gotovo polovica ispitanih žena i trećina muškaraca stavljali su balans između posla i privatnog života na prvo mjesto kao jedan od glavnih razloga za odabir njihovog trenutnog pravnog poslodavca. Slične točke mogu se napraviti i s drugim politikama na radnom mjestu koje utječu na kvalitetu života pravnikâ.

---

<sup>345</sup> Ashley, L. 2009. *Making a Difference? The Use (and Abuse) of Diversity Management at the UK Elite Law Firms*. University of Oxford.

<sup>346</sup> Bottero, W. 2005. *Stratification: Social Division and Inequality*. Oxford. Routledge.

Organizacije koje ne nude razumne smještaje za pravnike s invaliditetom, plaćaju sličnu cijenu. Veća podrška za *pro bono* aktivnosti bi dala slične pogodnosti. ABA ankete dosljedno otkrivaju da najveći izvor nezadovoljstva odvjetnika njihovom pravnom praksom je nepostojanje veze na pitanja socijalne pravde. Ovaj nedostatak angažmana se dijelom pripisuje nedostatku podrške poslodavca. Mnoge organizacije ne daju potpune zasluge za *pro bono* usluge u ispunjavanju naplatnih zahtjeva. Iako je neadekvatnost *pro bono* politika briga za pravnu struku općenito, to također pretpostavlja posebnu važnost za žene.<sup>347</sup> Bez podrške poslodavca, *pro bono* usluga će vjerojatno pasti po strani među odvjetnicama koje su već suočene s posebnim teškoćama u hvatanju ravnoteže između obiteljskih i poslovnih obveza. Nepostojanje *pro bono* pomoći, također nosi posebne troškove za žene kao potencijalne klijente jer žene čine oko dvije trećine populacije s niskim primanjima Amerikanaca koji nemaju adekvatan pristup pravnim uslugama. Gotovo tri četvrtine žena odvjetnika je mislilo kako je uznemiravanje problem u njihovim radnim mjestima. To je problem za koji su žene platile znatnu i nerazmjernu cijenu. Oni čine oko 90% prijavljenih pritužbi i doživljavaju mnogo i ekonomskih i psihičkih ozljeda, kao što su gubitak radnih mjesta, neželjeni transferi, tjeskoba, depresija i drugi uvjeti povezani sa stresom. Organizacije moraju platiti još cijenu na smanjenu produktivnost, što povećava promet i rizike pravne odgovornosti. Problem je često uvećan za troškove njegovog identificiranja. Mnoge žene s pravom se boje ismijavanja ili osvete. Oni koji se žale su često odbačeni kao ozbiljni i preosjetljivi i podložni su informalnoj crnoj listi. Kao rezultat toga, istraživanja iz različitih profesionalnih konteksta pokazuje da malo žena, obično ispod 10%, čine formalnu žalbu; još manje mogu priuštiti financijske i psihološke troškove parnice. Ipak, dok je vjerojatnost pritužbi mala, osim za najteže ponašanje, zabrinutost nepravедnim optužbama često odvratiti ljude od mentorstva ili druženja neformalno s mlađim ženama.<sup>348</sup>

Spolna pristranosti s kojom se suočavaju žene odvjetnici, dio je šireg uzorka koji utječe na žene u cijelom pravosudnom sustavu. Napori usmjereni na pristranost u tim drugim postavkama opet odražavaju djelomično napredak. Kodeks sudačkog ponašanja i model pravila profesionalnog ponašanja uključuju zabranu pristranosti.

Ipak unatoč takvim inicijativama, pristrane provizije u pravilu nalaze stalne probleme koji se tiču roda, ali i rase, etničke pripadnosti, invaliditeta i spolne orijentacije. Rodne su razlike očito u raznim područjima u sastavu sudačkih stolica, komora i sudskog osoblja. U rezultatima za muške i ženske osobe u sporu u područjima kao što su jamstva, kazne i dodjele skrbništva i percepcije sudionika u pravosudnom sustavu. Između dvije trećine i tri četvrtine žena izvijestilo je o

---

<sup>347</sup> Curtis, P. 2006. *Segregation, 2006 style*. The Guardian. Cited in Runnymede Community Study.

<sup>348</sup> Gillespie, A. 2007. *The English Legal System*. Oxford University Press. Oxford.



pristranosti, dok samo jedna četvrtina do trećine muškaraca izjavljuju kako su vidjeli isto i daleko manje izjavljuju da su ga doživjeli. Oko dvije trećine afroameričkih odvjetnika i manje od petine bijelih odvjetnika, govore kako su iskusili rasnu pristranost u pravosudnom sustavu.<sup>349</sup>

Četrdeset posto anketiranih odvjetnika izjavljuje kako su svjedoci ili su doživljavali pristranost seksualne orijentacije na stručnim postavkama, a između četvrtine do polovine odvjetnika s invaliditetom također doživljava i različite oblike predrasuda u pravnom sustavu.

Najčešće citirani problemi uključuju uvredljiv tretman, kao što su rasistički, seksistički ili homofobni komentari. Devalvacija vjerodostojnosti i ozljeda; stereotipne pretpostavke o spolu, rasi, etničkoj pripadnosti, invalidnosti i seksualnu orijentaciju. Iako su žene najčešće žrtve štetnih spolnih stereotipa, muškarci mogu biti mete posebno u područjima kao što su sporovi za skrbništvo. Premda se mnoge mogućnosti i prepreke za žene u pravnoj struci i pravni sustav široko dijele, postoje i neke važne razlike među kontekstima prakse. Oko trećine žena odvjetnika sada rade u odvjetničkim društvima dok drugu trećinu čine samostalne prakse. Oko 10% radi u državnim ili korporativnim savjetovnim uredima. Oko tri posto su u pravosuđu ili u javnom interesu i organizacijama pravne pomoći.<sup>350</sup> A tek oko jedan posto žena nalazi se u pravnom obrazovanju. U usporedbi s muškarcima, žene će manje vjerojatno raditi u odvjetničkim uredima, a više vjerojatno će raditi u javnom sektoru i uredima javnog sektora. Dio razloga za takve spolne razlike odražavaju percepciju o različitim mogućnostima za žene i muškarce u tim postavkama praksi.

Većina studija otkriva da su šanse muškaraca kako bi postali partneri u odvjetničkim uredima, dva do tri puta veće nego kod žena. Razlike među spolovima posebno su izražene kod upravljanja i vlasničkih partnera i za žene druge rase. Manjinski, žene imaju manje od 1% vlasničkih partnerstava te je njihova stopa trošenja nakon osam godina je gotovo 100%.<sup>351</sup>

S druge strane, žene, naročito žene druge rase, tradicionalno percipiraju gostoljubivija okruženja u javnom interesu i pozicije javnog sektora. Kada je oslobođena od obveze da nagradi razvoj poslovanja i poveća profit, mnoge vladine organizacije i organizacije javnog interesa lakše unaprijeđuju žene i uspostavljaju fleksibilne radne strukture. Dakle, mnogi korporativni pravnički uredi privukli su žene nudeći razumne sate i slobodu od razvoja obveza klijenta.<sup>352</sup>

---

<sup>349</sup> Malleon, K. and Balda, F. 2000. *Factors affecting the decisions to apply for silk and judicial office*. Lord Chancellors Department.

<sup>350</sup> McNay, I. 2005. *Higher Education Communities: Divided they Fail?* In: *Perspectives, Policy & Practice in Higher Education*.

<sup>351</sup> Rolfe, op. cit. bilj. 160.

<sup>352</sup> McNay. op. cit. bilj. 296.

Međutim, najnoviji podatci nacionalnog istraživanja pokazuju da je samo četvrtina žena u korporativnom pravnom odjelu zadovoljna s mogućnostima za napredovanje, te da doživljavaju slične poteškoće u ravnotežu osobnog i profesionalnog života kao žene u odvjetničkim uredima. Za žene u pravosuđu, napredak je bio dramatičan, ali oni i dalje ostaju znatno manje zastupljeni na pozicijama koje nose najviše snage, statusa i sigurnosti radnih mjesta. Tako primjerice, postotak ženskih sudaca u federalnom okrugu i žalbenim sudovima udvostručio se u posljednjih deset godina, ali i dalje ostaje ispod petine ukupnog broja.

Nedovoljna zastupljenost može se javiti s obzirom na to da na isključivanje žena iz neformalnih mreža i s tendencijom odabira i potvrde procesa kako bi se kažnjavali oni s pozadinom iz javnog sektora ili pozadina od javnog interesa. Ove pozadine, pretpostavlja se, često predviđaju *aktivizam* na spornim pitanjima. Takve pretpostavke rade protiv žena, posebice žena drugih rasa, koje će nesrazmjerno vjerojatno doći iz tih postavki prakse ili će biti u bliskoj povezanosti s takvim pitanjima. Dakle, žene koje su stekle pravosudne pozicije, govore o mnogim istim problemima u vezi vjerodostojnosti i omalovažavanjem tretmana koji se suočavaju s drugim ženama u pravosudnom sustavu.

## **6. ODVJETNICI KAO PODUZETNICI – EMPIRIJSKO/ISKUSTVENO ISTRAŽIVANJE**

U potrazi za odgovorom na istraživačko pitanje - *Jesu li odvjetnici poduzetnici?* - provedeno je empirijsko istraživanje. Opis započinje detaljnim pojašnjenjem same metode prikupljanja podataka – upitnikom, zatim opis uzorka istraživanja te se u konačnici opisuju i korištene metode u provedenom empirijskom istraživanju te se prikazuju rezultati dobiveni istraživanjem.

### **6. 1. Upitnik istraživanja**

U istraživanju je kao metoda prikupljanja podataka korišten strukturirani upitnik. Upitnikom su se prikupljala stajališta odvjetnika RH. U središtu istraživanja nalazili su se odvjetnici koji su dio vlasničke strukture odvjetničkog ureda/društva. Upitnik je kreiran s ciljem testiranja postavljene glavne hipoteza, a na temelju prethodnih teorijskih i empirijskih istraživačkih spoznaja. Nakon konstrukcije upitnika slijedilo je njegovo pilot testiranje logično i sadržajno u koje su bili uključeni doktorandica, mentorica te dva stručnjaka iz ispitivanog područja (odvjetnici). Spomenuto testiranje provedeno je metodom *olovka i papir* te su komentari, korekcije i sugestije istraživanja uključeni u zaključni upitnik kojim su prikupljeni podatci.

Prikupljanje podataka upitnikom provedeno je *online* istraživanjem tijekom studenog 2016. godine. U prikupljanju podataka korišten je *online* program *Survey Gizmo*<sup>353</sup>. U svrhu kreiranja kontakt podataka za okvir uzoraka, odnosno onih odvjetnika koji odgovaraju opisanom fokusu istraživanja, kontaktirano je nadležno tijelo odvjetničke struke. Lista ispitanika kreirana je na temelju opisa uzorka te su upitnici poslani na elektroničke adrese ispitanika/odvjetnika s pripadajućom poveznicom istraživanja. U kreiranju ove liste korišteni su podatci hrvatske odvjetničke komore. Sudionici istraživanja zamoljeni su za anonimno sudjelovanje u istraživanju. Upitnik se sastojao od četiri cjeline koje su opisane u tablici br. 6.

---

<sup>353</sup> <https://app.surveygizmo.com/> (pristupljeno 10. svibnja 2016.).

**Tablica 6:** Cjeline upitnika

Upitnik – cjelina	Opis cjeline	Broj čestica
<b>Prva</b>	Zaposlenje, motivacija, radni uvjeti i radna okolina	52 čestice
<b>Druga</b>	Potpore odvjetničkoj struci	22 čestice
<b>Treća</b>	Poslovanje odvjetničkog ureda	28 čestica
<b>Četvrta</b>	Demografski podatci	9 čestica

## 6. 2. Opis uzorka istraživanja

Ispitivanje je provedeno u Republici Hrvatskoj na nacionalnoj razini tijekom studenog 2016. godine. Za sudjelovanje u istraživanju zamoljeni su svi odvjetnici koji zadovoljavaju sljedeće kriterije:

a) zaposlen kao odvjetnik/ica u RH;

zaposlen je u uredu kao:

a. samostalni odvjetnik/ica ili

b. partner/ica u odvjetničkom uredu

Upitnik je u cijelosti ispunilo stosedamnaest (117) ispitanika. Logičnom provjerom prikupljenih odgovora, isključena su dva ispitanika. Navedeni ispitanici su isključeni budući su tri ispitanika imala identične odgovore te se smatra kako je došlo do određene tehničke pogreške od strane ispitanika, odnosno nesigurnosti u povratnu informaciju istraživanja.

Kako su odgovori bili identični, kao i IP adresa pristupitelja istraživanju, dva upitnika su isključena iz datoteke. Također, isključena su tri ispitanika koja su u komentarima na pitanje - *S kojim ste se izazovima suočili prilikom otvaranja odvjetničkog ureda?*- odgovorili - nema ured, nisam vlasnik i zaposlenik sam u uredu.

Navedeni ispitanici ne zadovoljavaju prvi kriterij istraživanja. U daljnjoj analizi korišteni su odgovori stodvanaest (112) ispitanika čija je raspodjela sukladno prvom kriteriju istraživanja zapisana u tablici br. 7.

**Tablica 7:** Zadovoljenje kriterija istraživanja i vrsta djelovanja u odvjetničkoj struci

Kriterij istraživanja	N	%
Samostalni odvjetnik	54	48,2
Partner u odvjetničkom uredu	58	51,8
Ukupno	112	100

Ispitanici istraživanja opisuju se demografskim karakteristikama čiji su rezultati prikazani u tablici br. 7 i br. 8.

**Tablica 8:** Opis uzorka

Spol	n	%	Radno mjesto	n	%
Muški	60	54,5	Odvjetnik vlasnik/partner u zajedničkom odvjetničkom uredu	31	28,7 %
Ženski	50	45,5	Odvjetnik vlasnik/partner u odvjetničkom društvu	33	30,6 %
<b>Ukupno</b>	113		Samostalni odvjetnik	44	40,7 %
			<b>Ukupno</b>	<b>108</b>	
Samostalno ste ga otvorili	43	38,4	Poslijediplomski specijalistički studij	7	6,4 %
Otvorili ste ga u partnerstvu	46	41,1	Magisterij znanosti	4	3,6 %
Samostalno ste ga otkupili od drugog odvjetnika	1	0,9	Ništa od navedenoga	99	90,0 %
Otkupili ste ga u partnerstvu od drugog odvjetnika	3	2,7	<b>Ukupno</b>	<b>110</b>	
Naslijedio sam ured od roditelja	8	7,1			
Nešto drugo	11	9,8			

<b>Ukupno</b>	<b>112</b>				
---------------	------------	--	--	--	--

U istraživanju su podjednako sudjelovali ispitanici oba spola, gdje je zastupljenost muškaraca 54,5%, a žena 45,5%. Ispitanici su u većoj mjeri samostalni odvjetnici 40,7% te odvjetnici/partneri u zajedničkom odvjetničkom uredu 28,7% ili u odvjetničkom društvu 30,6%. Odvjetnička struka je takva da su svi ispitanici visoko obrazovani s najmanje završenom fakultetskom razinom izobrazbe te im je stoga postavljeno pitanje o dodatnom formalnom i neformalnom obrazovanju. Od ukupnog broja ispitanika njih 10% završilo je dodatne formalne procese izobrazbe - magisterij znanosti 3,6% i poslijediplomski specijalistički studij 6,4%.

Dodatnu neformalnu izobrazbu steklo je 64,3% ispitanika od kojih su najučestalije dodatne izobrazbe za strane jezike, stečajnog upravitelja, razni stručni seminari, informatika i slično.

Roditelji ispitanika veći dio svog života bili su zaposleni na poslovima više stručne spreme (otac 60,7%, majka 50,9%). Budući da se ova doktorska disertacija temelji na poduzetništvu kao obliku samozaposlenosti, ističe se podatak kako je samo 8% ispitanika imalo jednog od roditelja (otac), kao samozaposlenu osobu ili 2,7% drugog roditelja kao samozaposlenu osobu (majka).

**Tablica 9:** Opis uzorka – Zaposlenost roditelja tijekom života

Zaposlenost tijekom većeg dijela života		Otac		Majka	
Poslovi srednje stručne spreme u	javnom/državnom sektoru	8	7.1	21	18.8
	privatnom sektoru	17	15.2	13	11.6
Poslovima visoke stručne spreme	javnom/državnom sektoru	32	28.6	36	32.1
	privatnom sektoru	36	32.1	21	18.8
	Samozaposlen/na (privatno poduzeće, ured, umjetnik)	9	8.0	3	2.7
	Bez profesionalne aktivnosti	2	1.8	9	8.0
	Ništa od navedenoga	8	7.1	9	8.0
<b>Ukupno</b>		<b>112</b>		<b>112</b>	

Istraživanju su pristupali odvjetnici vlasnici/partneri iz Zagreba, Varaždina, Osijeka, ali i ostalih gradova Republike Hrvatske.

Ukoliko se promotre ostale demografske karakteristike ispitanika, moguće je konstatirati kako je njihova prosječna dobna starost 42,17 godina (standardna devijacija 10,02), kako su u prosjeku na trenutnoj poziciji koju obnašaju u prosjeku 9,48 godina (standardna devijacija 6,69) te kako u prosjeku broj zaposlenika koji broji odvjetnički ured/društvo iznosi šest (6) zaposlenika, (standardno odstupanje 1.8).

### **6. 3. Metode analize podataka**

U empirijskom dijelu disertacije analizira se odvjetnička profesija s ciljem identificiranja elemenata poduzetništva u svoja četiri pojavna oblika: poduzetnik kao subjekt, poduzetnički duh kao način ponašanja, poduzetništvo kao kombinacija subjekta i ponašanja te poduzetnički proces i događaj kao kombinacija vremenske dimenzije i ponašanja.

U cilju pojašnjenja navedenih područja koristile su se kvantitativne metode istraživanja koje su učinkovite u sagledavanju društvenog konteksta populacije te traženju i dobivanju informacija o percepcijama, stavovima i ponašanjima pojedinaca. Podaci prikupljeni upitnikom analizirani su primjenom statističkog programom IBM SPSS Statistics 23.0. uz korištenje univarijatnih, bivarijatnih (t-test, korelacijska analiza, prikladni neparametrijski testovi) te multivarijatnih (eksploratorna faktorska analiza) statističkih metoda.

## 7. REZULTATI I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Početak svojevrsnog poslovnog pothvata – osamostaljivanje u odvjetničkoj profesiji u najvećoj mjeri ispitanici su učinili u partnerstvu 41,1% ili samostalno 38,4%. Kako je teorijski prikazano odvjetnici koji na bilo koji način sudjeluju u vlasničkoj strukturi odvjetničkog ureda ili društva smatraju se poduzetnicima. Međutim navedena informacija ne govori o prethodnom radnom iskustvu kojega su ispitanici imali prilikom otvorenja ureda.

Kako je informacija o prethodnom radnom iskustvu mjerena kroz višestruke moguće odgovore u tablici br. 10 prikazani su rezultati prema odgovorima i prema ispitanicima.

**Tablica 10:** Prethodno radno iskustvo prilikom otvorenja ureda

Prethodno radno iskustvo		Odgovori		% ispitanika
prilikom otvorenja ureda				
Bez prethodnog radnog iskustva u odvjetničkom uredu/društvu		30	25,4	26,8
S prethodnim radnim iskustvom u	državnoj upravi	6	5,1	5,4
	Pravosuđu	58	49,2	51,8
	drugim pravnim osobama	24	20,3	21,4
Ukupno		118	100,0	105,4

Ispitanici prije odluke o otvaranju ureda u najvećoj mjeri imaju prethodno radno iskustvo u pravosuđu i državnoj upravi (54,3% odgovora ispitanika) dok ih 20,3% ima prethodno radno iskustvo u drugim pravnim osobama poput banaka, osiguravajućih društava ili drugih gospodarskih subjekata.

Promatrano kumulativno, moguće je zaključiti kako se 74,6% ispitanika odlučuje za vlasiti ured/partnertvo uz prethodno radno iskustvo, dok ih 25,4% na navedeno se odluči bez prethodnog radnog iskustva koje je vezano uz odvjetništvo kao rad u odvjetničkom uredu/društvu.

U nastavku su prikazani rezultati u tablici u kojoj se usporedno promatraju prethodna iskustva u zaposlenju ispitanika i način na koji trenutno djeluju kao odvjetnici *poduzetnici*.



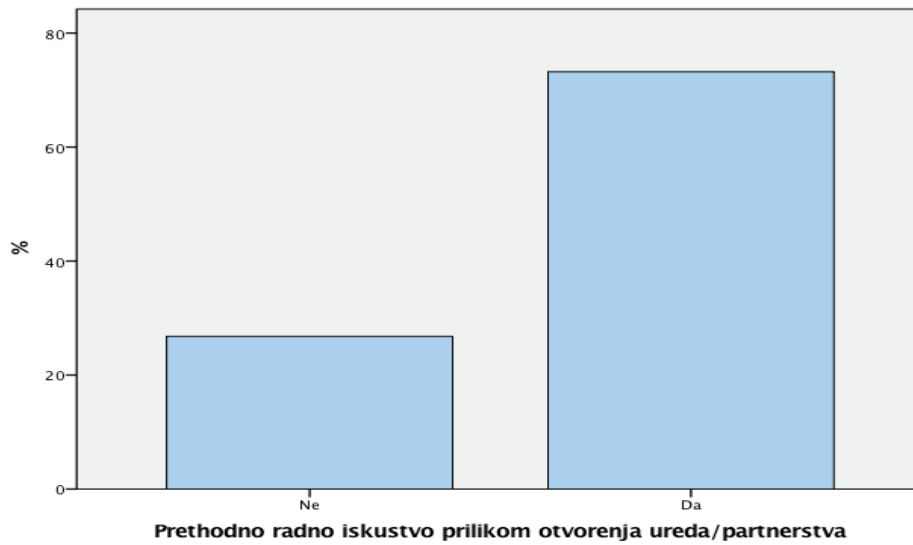
**Tablica 11:** Prethodno radno iskustvo prilikom otvorenja ureda i vrsta odvjetnika *poduzetnika*

Vrste odvjetnika «poduzetnika» (1)		Otvaranje ureda – radno iskustvo (2)				Ukupno	
Samostalni odvjetnik	n	15	3	25	14	57	
	% (1)	26.3%	5.3%	43.9%	24.6%	100%	
	% (2)	50.0%	50.0%	43.1%	58.3%		
Partner u odvjetničkom društvu	n	15	3	33	10	61	
	% (1)	24.6%	4.9%	54.1%	16.4%	100%	
	% (2)	50.0%	50.0%	56.9%	41.7%		
Ukupno	n	30	6	58	24	118	
		100%	100%	100%	100%		

Tablica br. 11 prikazuje kako samostalni odvjetnici u najvećoj mjeri dolaze s prethodnim iskustvom iz pravosuđa 43,9%, zatim bez prethodnog iskustva u odvjetničkom uredu/društvu 26,3% te iz gospodarstva 24,6%. Vrlo sličan omjer može se komentirati i za one ispitanike koji su partneri u odvjetničkom uredu.

U nastavku rada svi oni ispitanici koji su imali prethodno radno iskustvo u odvjetničkoj profesiji formiraju se u jednu kategoriju, dok oni ispitanici koji nisu imali prethodno radno iskustvo u odvjetničkom uredu/društvu formiraju se u drugu skupinu ispitanika čime su kreirane nove varijable.

**Grafikon 1:** Prethodno radno iskustvo prilikom otvaranja ureda/partnerstva



Odvjetnici koji su postavljeni kao okvir istraživanja definirani su kao oni odvjetnici koji su već *poduzetnici*.

Ipak, postavljanjem pitanja - *što biste radije bili kada biste mogli birati posao, zaposlenik ili samozaposlenik?* - ukazuje na njihovo (ne)zadovoljstvo poslom kojeg obavljaju, odnosno na ostvarenje u načinu rada u profesiji koju su odabrali, što je i prikazano u tablici br. 12.

**Tablica 12:** Što biste radije bili kada biste mogli birati posao?

Mogući odabir karijere	n	%
Zaposlenik	10	8,9
Samozaposlenik	102	91,1
Ukupno	112	100,0

Ohrabruje činjenica da je više od 90% ispitanika (91,1%), odgovorilo kako bi radije bili samozaposlenici, a razlozi su analizirani i prikazani u tablici br. 13.

**Tablica 13:** Razlozi odabira odgovora *samozaposlenik*

Razlozi	Odgovori		% ispitanika
Osobna neovisnost/samoispunjenje	98	26,8	95,1
Realizacija poslovne prilike	52	14,2	50,5
Više mogućnosti za boljim prihodom	60	16,4	58,3
Sloboda izbora mjesta i vremena rada	85	23,2	82,5
Nedostatak atraktivnih prilika za zapošljavanje	12	3,3	11,7
Dobri ekonomski uvjeti	14	3,8	13,6
Izbjeći nesigurnosti vezane uz zapošljavanje	17	4,6	16,5
Dati doprinos društvu	26	7,1	25,2
Drugo	2	0,5	1,9
<b>Ukupno</b>	<b>366</b>	<b>100,0</b>	<b>355,3</b>

Na ovom pitanju ispitanicima je ostavljena mogućnost odabira višestrukih odgovora te se komentiraju odgovori s obzirom na to koliki je broj ispitanika. Gotovo svi ispitanici su kao razlog odabira karijere samozaposlene osobe odabrali osobnu neovisnost 95,1%, dok je sljedeći razlog prema učestalosti odabira odgovora i onaj koji govori o slobodi izbora mjesta i radnog vremena 82,5%. Navedenim su iznesena preliminarna potvrda postavljenoj hipotezi koja govori kako su odvjetnici *poduzetnici* motivirani prilikom (radije nego nuždom), za stvaranje vlastitog ureda. Kao podupirući faktor ovoj hipotezi su i treći i četvrti razlog odabira samozaposlenika kao poslovne realizacije gdje smatraju da kroz ovaj oblik zapošljavanja imaju veće šanse za boljim prihodom 58,3% i realizaciju poslovne prilike 50,5%.

Osim toga, samo 11,7% ispitanika odabralo je odgovor kako kao samozaposlenik imaju nedostatak atraktivnih prilika za zapošljavanje. U namjeri opisivanja ispitanika s obzirom na to da na motive bavljenja odvjetničkom profesijom iz perspektive osobe koja sama sebi osigurava sredstva za rad i život (odvjetnik *poduzetnik*), analiziraju se izjave koje opisuju karakteristike klasičnog poduzetnika. Izjave su ispitanici ocjenjivali na Likertovoj ljestvici gdje je ocjena 1 označavala stupanj potpunog neslaganja s ponuđenom izjavom, a ocjena 5, stupanj potpunog

slaganja s ponuđenom izjavom. Osim toga, više ocjene ukazuju na veći stupanj prisutnosti poduzetničkih karakteristika kod analizirane grupe ispitanika.

**Tablica 14:** Izjave karakteristične za ponašanje poduzetnika

	n	Aritm. sredina	St. devijacija
Kada sam suočen s teškim zadacima općenito smatram da ću ih uspjeti riješiti.	112	4,24	0,573
Optimistično gledam na budućnost.	112	4,24	0,750
Ako vidim da mi se nešto ne sviđa, onda to pokušavam promijeniti.	112	4,24	0,661
Smatram se inventivnom osobom koja (uvijek) ima ideja.	112	4,13	0,704
Mogućnost da će me drugi odbaciti zato što se borim za sebe me neće zaustaviti.	112	4,07	0,898
Moj život određuju moje akcije, ne sreća niti akcije drugih.	112	3,96	0,958
Općenito sam voljan preuzimati rizike.	112	3,87	0,881
Volim situacije u kojima se natječem s drugima.	112	3,79	0,953
Kada sam suočen s teškim zadacima mogu računati na sreću.	112	3,13	1,086

Primjenom faktorske analize i analize pouzdanosti (*Cronbach alpha*), propituje se dimenzionalnost i pouzdanost izjava u opisivanju niza vrijednosti, temeljem predloženih devet izjava.

**Tablica 15:** Rezultati faktorske analize

Čestice	Faktor
Volim situacije u kojima se natječem s drugima.	0,747
Smatram se inventivnom osobom koja (uvijek) ima ideja.	0,702
Mogućnost da će me drugi odbaciti zato što se borim za sebe, neće me zaustaviti.	0,700
Kada sam suočen s teškim zadacima mogu računati na sreću.	0,695

Općenito sam voljan preuzimati rizike.	0,673
Optimistično gledam na budućnost.	0,669
Moj život određuju moje akcije, ne sreća niti akcije drugih.	0,661
Kada sam suočen s teškim zadacima općenito smatram da ću ih uspjeti riješiti.	0,641
Ako vidim da mi se nešto ne sviđa, onda to pokušavam promijeniti.	0,599
% pojašnjene varijance	45,887
KMO	0,869
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	$\chi^2=314,61$ df=36 p<0,001
<i>Naziv faktora: Sklonosti poduzetništvu</i>	

Provođenje faktorske analize opravdano je budući da je vrijednost Bartlettovog testa za statističku značajnost korelacijske matrice iznosila  $\chi^2 = 314,61$  uz 36 stupnjeva slobode i razinu značajnosti  $p < 0,001$ . I rezultati provedenog KMO testa zadovoljavajući su s obzirom na to da iznosi 0,869. Sve čestice formirale su se u jednu dimenziju s ukupnom pojašnjenosti varijance od 45,89%. Provedeni *Cronbach alpha test*, iznimno je visok (0,869), te se može konstatirati kako predloženih devet čestica izvrsno mjeri ljestvicu (prilog br. 2), za koju je predložen naziv - sklonost poduzetništvu.

Nakon konstrukcije ljestvice *sklonost poduzetništvu*, testira se razlika između spola ispitanika, zatim onih ispitanika koji su prilikom otvaranja ureda/partnerstva imali i nisu imali prethodnog radnog iskustva u odvjetničkom uredu/društvu, ali i vrste odvjetničkog ureda u kojem trenutno rade. S obzirom na to da se na teorijske pretpostavke ne očekuju statistički značajne razlike.

**Tablica 16:** Rezultati t-testa

Spol	n	Aritmetička sredina	St. devijacija	T - test statistika
Muški	60	4.0111	.57742	t = 0,998, df = 108, p = 0,320
Ženski	50	3.9022	.56014	
Ne	30	3,8296	0,44130	t = -1,545, df = 110, p = 0,125
Da	82	4,0149	0,59944	
Samostalni odvjetnik	54	3,9506	0,55646	t = -0,264, df = 110, p = 0,793
Partner	58	3,9789	0,57846	

Rezultati provedenog t-testa ukazuju na nepostojanje statistički značajne razlike prema sve tri testirane varijable.

Moguće je zaključiti kako se ispitanici s obzirom na (ne)postojanje prethodnog radnog iskustva, ne razlikuju u odluci pokretanja vlastitog ureda/partnerstva.

Navedeno također ukazuje kako su ispitanici koji su odvjetnici *poduzetnici*, neovisno o prethodnom radnom iskustvu, pokazali na jednaku sklonost poduzetništvu te samim time jednako ohrabreni za pokretanje ove posebne vrste poslovnog pothvata.

Drugim riječima, ispitanici su homogeni s obzirom na rod, prethodno radno iskustvo i vrstu ureda u kojem su zaposleni promatrajući njihovu sklonost poduzetništvu.

### **7. 1. Zadovoljstvo i motiviranost rada u odvjetničkoj profesiji**

Za analizu hipoteze disertacije nužno je istražiti motivaciju u odabiru odvjetničke profesije kao struke. Pred ispitanicima je postavljeno nekoliko izjava vezanih uz motive bavljenja odvjetničkom profesijom. Izjave su mjerene na Likertovoj ljestvici gdje je 1 označavalo potpunu nemotiviranost, a 5 potpunu motiviranost predložene izjave kao motivom za bavljenje odvjetničkom profesijom.

**Tablica 17:** Deskriptivna statistika – motivi bavljenja odvjetničkom profesijom

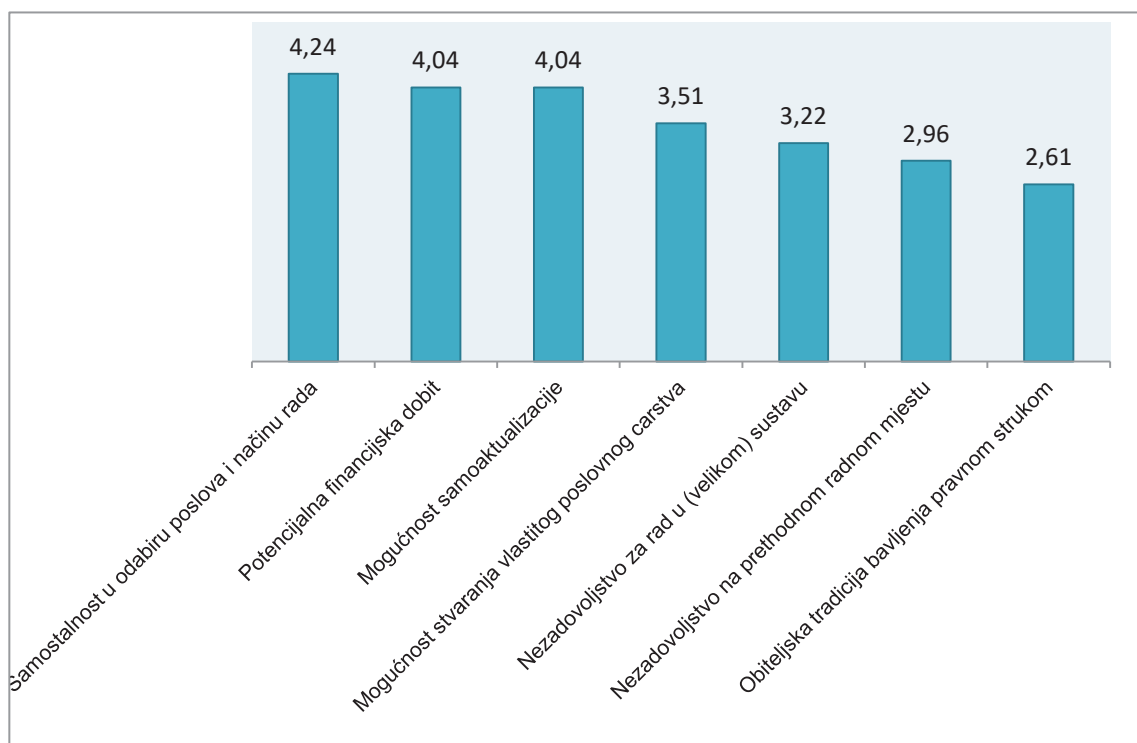
	n	Aritmetička sredina	St. Devijacija
Realiziranje stvari	112	4,17	0,683
Financijski dobitak	112	4,13	0,704
Jednostavno korištenje vlastite energije i ingenioznosti	112	4,13	0,765
Sreća stvaranja	112	4,01	0,788
Želja za ostvariti svoje «vlastito carstvo»	112	3,52	1,147
Želja za dokazivanjem određene superiornosti, odnosno želja za uspjehom radi samog uspjeha, a ne njegovih plodova.	112	3,18	1,310

Analizom rezultata deskriptivne statistike vidljivo je kako je ispitanicima kao glavni motiv izdvojen *realiziranje stvari* (aritmetička sredina = 4,17), dok se kao najniže označen motiv u istraživanju drži želja za dokazivanjem određene superiornosti (aritmetička sredina = 3,18). S obzirom na to da su u uzorak bili uključeni isključivo vlasnici/partneri odvjetničkih ureda/društava u nastavku se prikazuju rezultati motivirajućih faktora, odnosno njihova važnost motiviranja za otvaranje/partnerstvo ureda.

Kao najveća ocjena motivacije dodjeljuje se samostalnosti (aritmetička sredina = 4,24), financijskoj dobiti (4,04), te mogućnosti samoaktualizacije (4,04).

Rezultati tablice br. 17 i grafikona br. 2 pružaju novu potvrdu hipoteze kako je odvjetništvo poduzetništvo jer se u odvjetničkoj profesiji sjedinjuju ekonomske, psihološke i sociološke funkcije poduzetništva.

**Grafikon 2:** Čimbenici motivacije za otvaranje odvjetničkog ureda



Nakon analize motivacije prema odvjetničkoj profesiji fokus disertacije usmjerava se na analizu zadovoljstva pojedinim aspektima radnog mjesta na kojima ispitanici rade. Radno mjesto isključivo je vezano uz odgovornost koju ispitanik ima kao vlasnik/partner odvjetničkog ureda.

Kao osnovni kut promatranja (aspekt), koji donosi odvjetnicima najviše zadovoljstva, izdvajaju se kvaliteta međuljudskih odnosa s neposrednim suradnicima (aritmetička sredina 4,30) te zanimljivost posla (4,28), dok su s najnižim ocjenama ocjenjeni aspekti, odnosno stajalište u kojem je bitan ugled profesije (3,55) kao i fiksno radno vrijeme (3,46).

Navedeno govori kako su odvjetnici svjesni, ali i nezadovoljni ugledom odvjetničke profesije koju ima u društvu, a posebice prekovremenim satima i fleksibilnim radnim vremenom. Ovo posljednje navedeno jedno je od odlika poduzetničke karijere, budući je rad za nekoga drugoga određen fiksnim i stabilnim radnim vremenom.

Odvjetnička struka se po mnogim karakteristikama potvrđenim kroz ovo istraživanje može promatrati kao ona koja je u mnogočemu izjednačena s poduzetništvom.



**Tablica 18:** Deskriptivna statistika – zadovoljstvo poslom

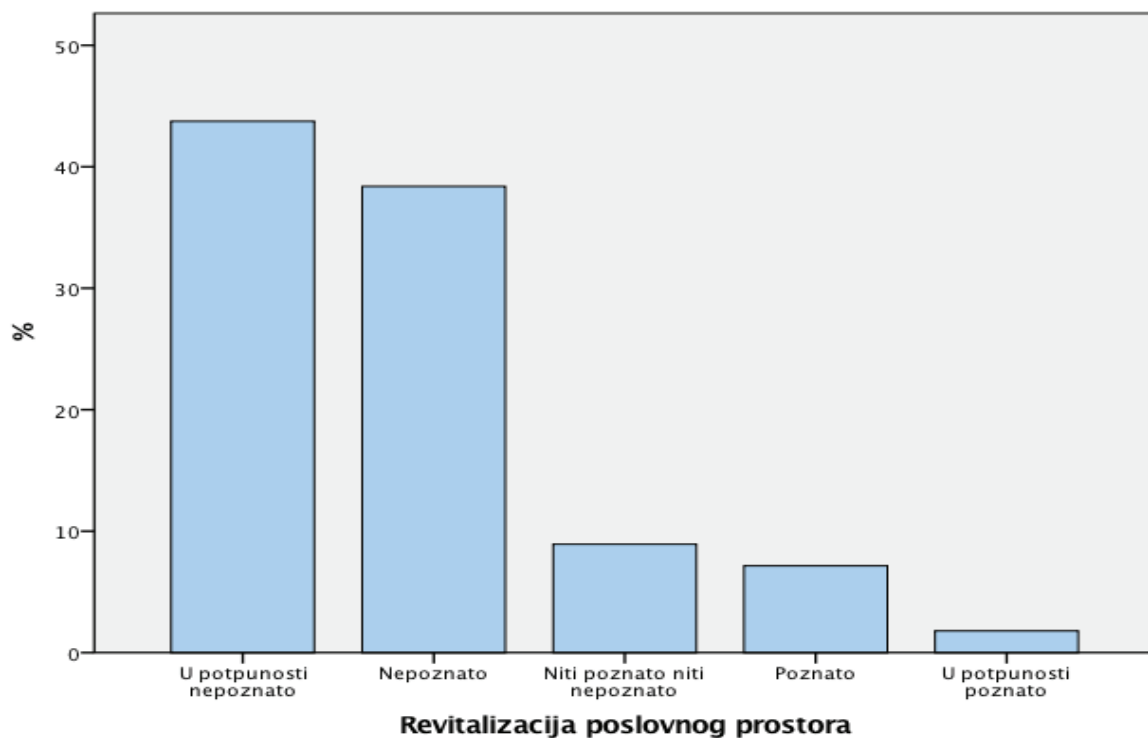
Zadovoljstvo pojedinim aspektima radnog mjesta	n	Aritmetička sredina	St. Devijacija
Kvaliteta međuljudskih odnosa s neposrednim suradnicima	112	4,30	,655
Zanimljivost posla	112	4,28	,618
Opremljenost radnog prostora (računala i sl )	112	4,25	,704
Mogućnost korištenja znanja i sposobnosti	110	4,22	,696
Čistoća i uređenost radnog prostora	110	4,20	,764
Veličina radnog prostora (ureda, itd )	112	4,14	,815
Organizacija posla	112	4,03	,843
Kvaliteta međuljudskih odnosa u tijelu općenito	112	3,99	,822
Informiranost o razvoju sustava u cjelini	110	3,98	,824
Mogućnost profesionalnog usavršavanja i učenja	110	3,90	,948
Društveni značaj posla kojeg obavljam	112	3,89	,853
Mogućnost izravne i otvorene komunikacije s nadređenima	112	3,86	1,030
Odnos neposrednih rukovoditelja prema meni	112	3,85	,942
Stručnost neposredno nadređenih	112	3,83	,967
Priznanje za dobro obavljen posao	110	3,80	,965
Visina plaće	110	3,76	,947
Sustav određivanja plaća i nagrađivanja	110	3,74	1,002
Ravnomjernost raspodjele posla	110	3,72	,987
Mogućnost napredovanja	110	3,70	,991
Sigurnost radnog mjesta	111	3,59	1,030
Ugled moje profesije u društvu	110	3,55	1,130
Fiksno radno vrijeme, bez prekovremenog rada	112	3,46	1,169

## 7. 2. Potpore u odvjetničkom poslovanju

Ovo potpoglavlje ima za cilj analizirati korištenje pogodnosti aktivnih državnih politika u razvoj odvjetničkog poslovanja. Raznim potporama ili podrškom, državna tijela mogu svojim podupirućim aktivnostima znatno pridonijeti razvoju i unapređenju odvjetničke profesije. Analizirana je upoznatost vlasnika odvjetničkih ureda s potporama države, njihovo stvarno korištenje, a u konačnici su zapisani prijedlozi ispitanika o ovoj temi.

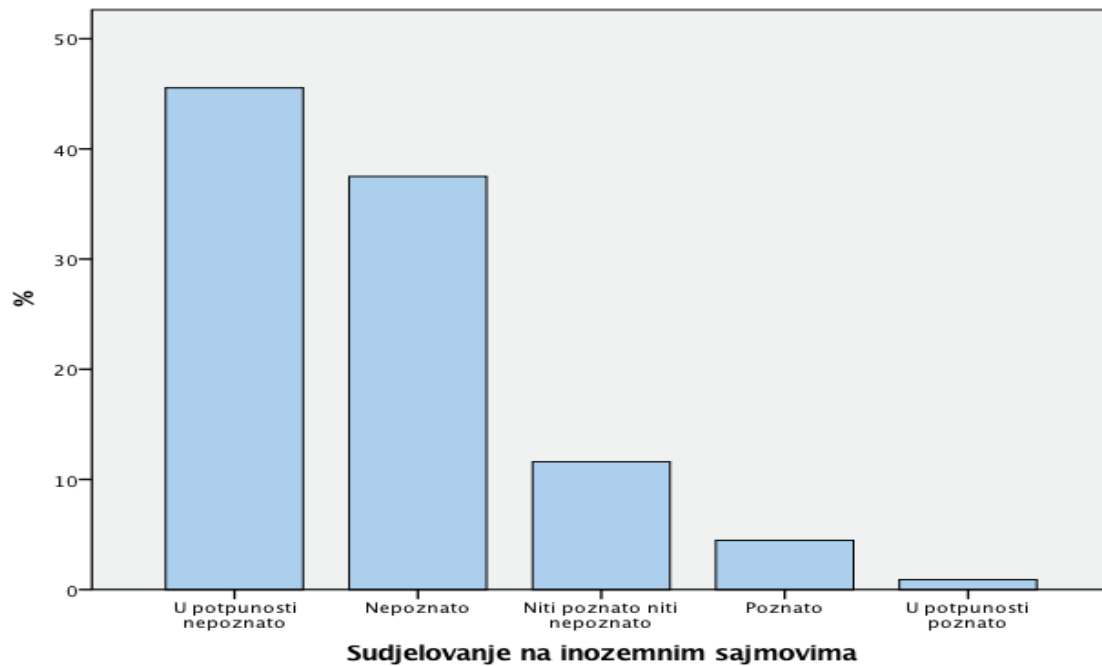
Upoznatost s potencijalnim potporama koje odvjetnici trenutno mogu dobiti od države ispitivana je na Likertovoj ljestvici gdje je 1 označavalo potpunu nepoznatost, a 5 potpunu upoznatost s navedenom potporom.

**Grafikon 3:** Upoznatost s potporom – revitalizacija poslovnog prostora



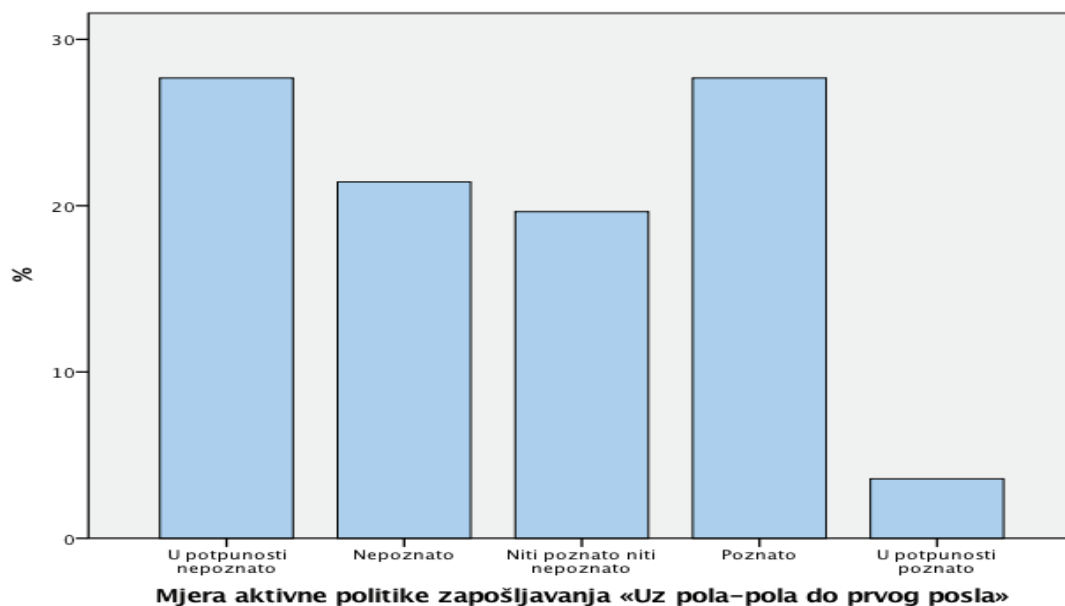
S potporom revitalizacija poslovnog prostora koja podrazumijeva uređenja i opremanja poslovnog prostora u dugoročnom najmu, zatim prilagodbe, prenamjene i proširenja poslovnog prostora i prilagodbe poslovnog prostora za osobe s invaliditetom upoznato je 8,9% ispitanika.

**Grafikon 4:** Upoznatost s potporom – sudjelovanje na inozemnim sajmovima



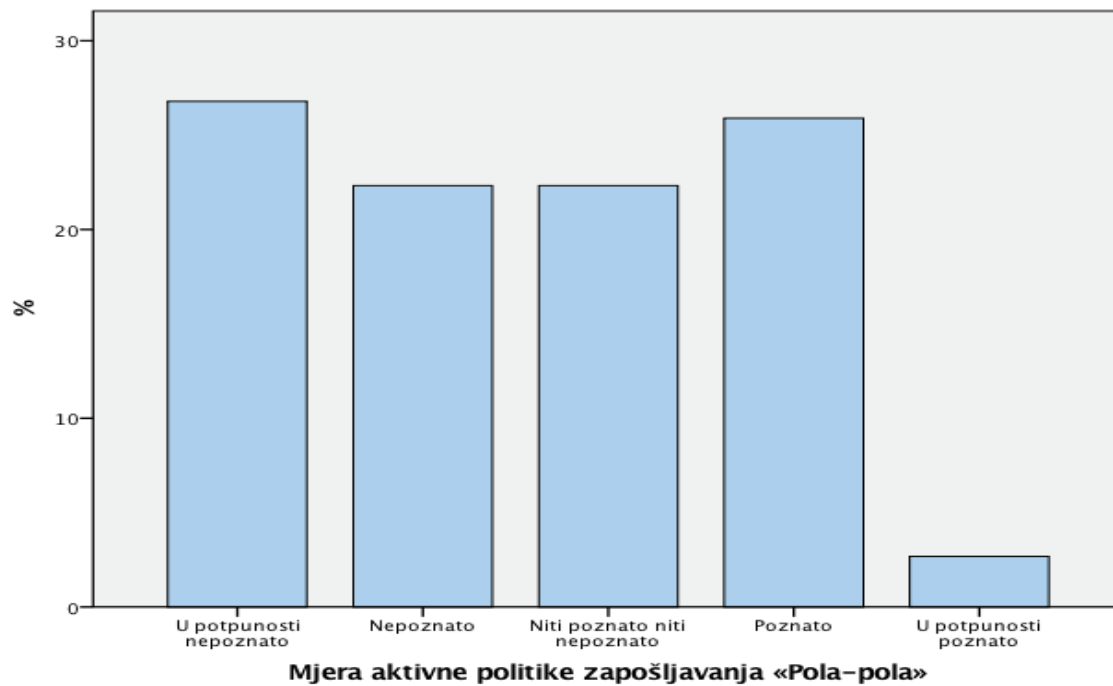
Potpora sudjelovanje na inozemnim sajmovima *najnepoznatiya* je potpora ispitanicima gdje je samo 5,1% ispitanika odgovorila kako je upoznato ili u potpunosti upoznato sa spomenutom potporom.

**Grafikon 5:** Upoznatost s potporom – mjera aktivne politike zapošljavanja Uz pola-pola do prvog posla.



Kada je riječ o potporama za za zapošljavanje, odnosno mjerama aktivne politike zapošljavanja - *uz pola-pola do prvog posla* - (grafikon br. 5) i *pola-pola* (grafikon br. 6), upoznatost ispitanika je osjetno veća nego kod ispitanika za prethodne dvije potpore. Više od 30% ispitanika upoznato je s mjerom aktivne politike *uz pola-pola do prvog posla*, a 28,6% ispitanika s mjerom *pola-pola*.

**Grafikon 6:** Upoznatost s potporom – mjera aktivne politike zapošljavanja *Pola-pola*



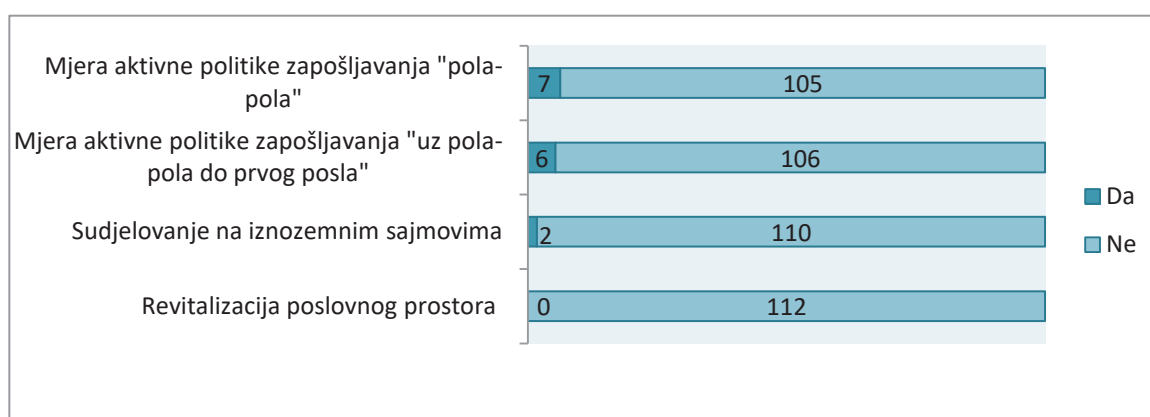
Analiza prosječnih ocjena (tablica br. 19), potvrđuje *nevidljivost* potpore sudjelovanje na inozemnim sajmovima (aritmetička sredina = 1,78), te revitalizaciju poslovnog prostora (1,85).

**Tablica 19:** Deskriptivna statistika – Upoznatost s potporama odvjetničkoj profesiji

Zadovoljstvo pojedinim aspektima radnog mjesta	n	Aritmetička sredina	St. Devijacija
Mjera aktivne politike zapošljavanja «Uz pola-pola do prvog posla»	112	2,58	1,257
Mjera aktivne politike zapošljavanja «Pola-pola»	112	2,55	1,214
Revitalizacija poslovnog prostora	112	1,85	0,979
Sudjelovanje na inozemnim sajmovima	112	1,78	0,887

Temeljem iznesenih prijedora oko poznavanja potpora državne vlasti ispituje se i stupanj korištenja spomenutih potpora u uredima/društvima ispitanika.

**Grafikon 7:** Korištenje potpora odvjetničkih ureda/društava



Analiza iskorištenosti potencijala koje stoje na raspolaganju odvjetničkim uredima/društvima je minimalna. U ovom trenutku ostaje neistraženo je li razlog tome njihova neupućenost ili nedovoljna informiranost nadležnih tijela koja provode potpore.

Međutim, u cilju istraživanja, a u konačnici i formuliranja preporuka za korisne potpore ovoj profesiji ispitanicima je predloženo sedam različitih potpora za koje su zamoljeni da na 5-stupnjevanoj Likertovoj ljestivici ocjene korisnost predložene potpore, gdje je 1 značilo *u potpunosti nekorisna*, a 5 *u potpunosti korisna potpora*.

**Tablica 20:** Deskriptivna statistika – Korisnost predloženih potpora

Tip potpore bi najviše koristio poslovanju ureda	N	Aritmetička sredina	St. Devijacija
Oslobađanje od poreza	112	4.51	.630
Financiranje pripravničkog staža odvjetničkih vježbenika	112	4.31	.711
Opremanje poslovnog prostora (nabavka računalne opreme i programa)	112	3.95	.858
Financiranje stručnog osposobljavanja neformalnog karaktera - programi cjeloživotnog obrazovanja, specijalizirani tečajevi itd.	112	3.84	.855
Namjenski krediti s preferencijalnom kamatnom stopom	112	3.78	1.002
Korištenje vanjskih usluga za izradu web stranice	112	3.77	.910
Financiranje stručnog osposobljavanja formalnog karaktera - poslijediplomski specijalistički ili doktorski studiji u Hrvatskoj	112	3.60	.991
Financiranje stručnog osposobljavanja formalnog karaktera - poslijediplomski specijalistički ili doktorski studiji u inozemstvu	112	3.54	.976

U najistaknutijim potrebnim potporama ističe se Oslobađanje od poreza (aritmetička sredina = 4,51), čime se ukazuje na financijsku opterećenost odvjetničke profesije. Odvjetnici najmanje potpora od države očekuju u vidu financiranja formalnog i neformalnog obrazovanja dok na vrhu prioriteta ostaju porezi i pripravnički staž odvjetničkih vježbenika. Navedeno ukazuje na postojanje potrebe za potporama državne politike i vlasti koje je nužno prilagoditi specifičnostima odvjetničke profesije.

Osim toga, odvjetnici su kroz istraživanje zamoljeni da upišu neke oblike potpore koje bi koristile odvjetničkom uredu. Neki od prijedloga su:

- financijska pomoć pri samozapošljavanju,
- financijska potpora prilikom otvaranja ureda,
- obavezno zastupanje na sudu od strane odvjetnika,
- plaćanje službene obrane 100%,
- paušalno oporezivanje,
- potpora za dobivanje novih klijenata i proširenje djelatnosti,
- smanjenje doprinosa,
- ukidanje besmislenih državnih nameta (šume, turistička zajednica itd...), kao i smanjenje poreza,

- ukidanje komunalne naknade

### 7. 3. Odvjetnički ured kao poduzetnički ured

U ovoj doktorskoj disertaciji vođenje odvjetničkog ureda poistovjećuje se s poduzimanjem poslovnog pothvata, odnosno poduzetničkom aktivnosti. Poglavlje je ovo koje će se baviti analizom izazova s kojima su se odvjetnici susreli prilikom pokretanja odvjetničkog ureda/partnerstva s fokusom na probleme i izazove. U konačnici nastojat će se usporediti u kojoj mjeri odvjetnička profesija korelira s onom poduzetničkom. Ispitanicima je ponuđen višestruki odabir prilikom izjašnjavanja o izazovima koji su ih pratili u samom postupku pokretanja odvjetničkog ureda.

**Tablica 21:** Izazovi s kojima ste se susreli kod pokretanja odvjetničkog ureda

Izazovi	Odgovori		% ispitanika
Osiguravanje financijskih sredstava za pokretanje ureda	70	22.9%	64.2%
Odabir lokacije ureda	30	9.8%	27.5%
Pronalazak klijenata	90	29.4%	82.6%
Odluka o vrsti ureda - samostalno ili u partnerstvu	25	8.2%	22.9%
Administrativne prepreke prilikom otvaranja ureda	36	11.8%	33.0%
Ograničene, odnosno nepostojeće marketinške mogućnosti	51	16.7%	46.8%
Drugo	4	1.3%	3.7%
<b>Ukupno</b>	<b>306</b>	<b>100.0%</b>	<b>280.7%</b>

Ono što je zajedničko gotovo svim ispitanicima (82,6% odgovora), jest sam pronalazak klijenata ureda. Osiguravanje financijskih sredstava za pokretanje ureda 64,2% te problemi s oglašavanjem 46,8% visoko su izdvojeni na listi izazova otvaranja vlastitog/partnerskog odvjetničkog ureda.

Analiza problema odvjetničkog ureda/društva ukazuje na evidentno postojanje niza poteškoća s kojima se odvjetnici vlasnici/partneri susreću budući je 112 ispitanika ostavilo čak 434 odgovora (tablica br. 22).

**Tablica 22:** Problemi odvjetničkog ureda/društva

Problemi	Odgovori		% ispitanika
Nemogućnost naplate honorara.	56	12.9%	50.0%
Isplaćivanje plaća na vrijeme	6	1.4%	5.4%
Otežano angažiranje vježbenika i drugog osoblja zbog visokih davanja državi	45	10.4%	40.2%
Otežano angažiranje vježbenika zbog nepostojanja poticaja za zapošljavanje	22	5.1%	19.6%
Nemogućnost marketinškog oglašavanja ureda	40	9.2%	35.7%
Velika konkurencija odvjetnika	59	13.6%	52.7%
Nemogućnost specijalizacije, odnosno nužnost bavljenja različitim slučajevima kako bi se osigurali klijenti	34	7.8%	30.4%
Visoka porezna opterećenja i davanja posebice na isplaćene plaće	82	18.9%	73.2%
Česte promjene zakona	82	18.9%	73.2%
Drugo	8	1.8%	7.1%
<b>Ukupno</b>	<b>434</b>	<b>100.0%</b>	<b>387.5%</b>

Kao neke od najvećih problema funkcioniranja odvjetničkog ureda/društva, ispitanici navode visoka porezna opterećenja i davanja i to navodi njih čak 73,2%. Na drugom je mjestu problem koji je vezan uz česte promjene zakona, a što je uočilo također 73,2% ispitanika.

Osim toga odvjetnička je profesija, prema odgovorima ispitanika, visoko konkurentna profesija gdje je 52,7% njih navelo kao potencijalni problem i na kraju je 50% odgovora bilo navedeno kako su suočeni s otežanom naplatom honorara.

Od drugih problema ispitanici su izdvojili:

- korupciju i nelojalnu konkurenciju,
- povezanost državnih i lokalnih struktura s određenim odvjetničkim kućama,
- nemogućnost korištenja poticaja kao i drugi poduzetnici na tržištu, naročito EU sredstava,



- prevelik broj odvjetnika u odnosu na obim posla,
- utjecaj politike na angažiranje odvjetnika,
- rješavanje pravnih slučajeva direktno od osoba koje nisu odvjetnici,
- dugotrajnost postupaka, ali i nedostatak posla,
- puno praznih hodova, ispravaka grešaka administracije
- problem pronalazaka novih klijenata koji su sposobni uredno podmirivati odvjetničke usluge i slično.

U Republici Hrvatskoj se općenito premalo cijeni intelektualni rad pa samim time (neke) stranke ne cijene dovoljno obavljene posao. Nastavno na analizu izazova i problema ispitanici su zamoljeni da ocjene trenutne prilike u kojima djeluje hrvatska odvjetnička profesija. U ovu svrhu korišteno je deset izjava u kojima su ispitanici stupanj slaganja iskazivali na 5-stupnjevanoj Likertovoj ljestvici gdje je 1 sugerirao potpuni stupanj ne slaganja, a 5 – potpuni stupanj slaganja s ponuđenom izjavom.

**Tablica 23:** Deskriptivna statistika – trenutno stanje odvjetničke profesije u RH

Uvjeti u kojima djeluje odvjetnička profesija RH	N	Aritmetička sredina	St. Devijacija
Česte promjene zakona, zakoni koji su u suprotnosti i nesuglasju s drugim zakonima	112	4.53	.643
Neučinkovitost sudova i nestručnost (pojedinih) sudaca se negativno odražava na odvjetnike i njihove slučajeve	112	4.47	.710
Porezna i druga opterećenja	112	4.43	.654
Nelikvidnost i nemogućnost naplate	112	4.35	.625
Nemogućnost naplate obrane po službenoj dužnosti i niske naknade za besplatno zastupanje po odredbama Zakona o besplatnoj pravnoj pomoći	112	4.33	.740
Relativno mali broj firmi koje imaju stalnu potrebu za odvjetnikom	112	4.26	.732
Ekonomska recesija i njezine posljedice poput osiromašjenja stanovništva	112	4.26	.596
Velika davanja za zapošljavanje vježbenika	112	4.13	.788

Odnos sudaca prema odvjetnicima bi trebao biti s više poštovanja i uvažavanja	112	4.07	.867
Uvođenje fiskalne blagajne negativno se odražava na odvjetničku struku	112	3.61	1.142

Osim već prethodno spomenutih problema s čestim zakonskim izmjenama (aritmetička sredina = 4,53), ispitanici visokom prosječnom ocjenom (4,47) ocjenjuju neučinkovitost sudova i nestručnost (pojedinih) sudaca koja se negativno odražava na odvjetnike i njihove slučajeve.

Sukladno trenutnom stanju u odvjetničkoj profesiji ispitanici su postavljeni u situaciju da izražavanjem stupnjem slaganja (1 u potpunosti se ne slažem), ocjene uvjete u kojima djeluje odvjetnička profesija iz perspektive vlasnika. Drugim riječima, ocjenjivali su potrebnost određenih pretpostavki koje vlasnici/partneri odvjetničkog ureda moraju imati zadovoljene (tablica br. 24).

**Tablica 24:** Deskriptivna statistika – Karakteristike vlasnika/partnera odvjetničkog ureda

Vlasnik/partner odvjetničkog ureda trebao bi	n	Aritmetička sredina	St. devijacija
Imati povjerenje u sebe i ljude koji ga okružuju	112	4.44	.550
Imati znanje i sposobnost donošenja prave odluke	112	4.43	.707
Podizati uspješnost postojećeg poslovanja	112	4.42	.514
Osiguravati budućnost poslovanja	112	4.40	.561
Pronalaziti i aktivirati nove potencijale	112	4.35	.581
Sposobnost predviđanja budućnosti	112	4.18	.762
Superiorne menadžerske sposobnosti da upravlja svojim uredom	112	4.08	.773

Tablicom br. 24 ukazano je na visoke prosječne ocjene svih navedenih predloženih karakteristika vlasnika/partnera odvjetničkog ureda (aritmetičke sredine veće od 4).

Ispitanici smatraju kako moraju imati pouzdano okruženje (4,44), visoka znanja i sposobnosti (4,43), kako su odgovorni za podizanje uspješnosti poslovanja (4,42), ali i osiguravanje budućnosti poslovanja (4,35).

Sve navedene karakteristike nužne su i potrebne za poduzetnički pothvat, a ovim rezultatima ukazuje se kako su one evidentno potrebne i prepoznate od strane vlasnika/partnera odvjetničkog ureda.

U svrhu izlaganja dodatnih dokaza za potvrđivanje postavljene glavne hipoteze sve izjave zapisane u tablici br. 24, postavljene se u korelacijsku povezanost s mjernom skalom *sklonost poduzetništvu*. Ukoliko je odvjetnička struka poduzetnička tada će ispitanikova sklonost poduzetništvu statistički značajno korelirati s karakteristikama koje su vlasnici/partneri odvjetničkih ureda označili kao vrlo važnima.

**Tablica 25:** Korelacijska analiza

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Sklonost poduzetništvu	Pearsonov koef. korel.	1							
	p								
	n	112							
(2) Imati znanje i sposobnost donošenja prave odluke	Pearsonov koef. korel.	.288**	1						
	p	.002							
	n	112	112						
(3) Sposobnost predviđanja budućnosti	Pearsonov koef. korel.	.335**	.359**	1					
	p	.000	.000						
	n	112	112	112					
(4) Superiorne menadžerske sposobnosti upravljanja vlastitim uredom	Pearsonov koef. korel.	.332**	.365**	.542**	1				
	p	.000	.000	.000					
	n	112	112	112	112				

(5) Samopouzdanje i povjerenje u suradnike	Pearsonov koef. korel.	.358**	.325**	.392**	.574**	1			
	p	.000	.000	.000	.000				
	n	112	112	112	112	112			
(6) Pronalaziti i aktivirati nove potencijale	Pearsonov koef. korel.	.251**	.358**	.265**	.499**	.534**	1		
	p	.008	.000	.005	.000	.000			
	n	112	112	112	112	112	112		
(7) Osiguravati budućnost poslovanja	Pearsonov koef. korel.	.344**	.357**	.505**	.507**	.535**	.645**	1	
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	n	112	112	112	112	112	112	112	
(8) Podizati uspješnost postojećeg poslovanja	Pearsonov koef. korel.	.299**	.418**	.405**	.641**	.652**	.654**	.817**	1
	p	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	n	112	112	112	112	112	112	112	112

\*\* korelacija statistički značajna na razini značajnosti manjoj od 1%

Svih sedam izjava statistički značajno je povezano s mjernom skalom *sklonost poduzetništvu*. Navedena povezanost značajna je na statističkoj razini od 1% i pozitivnog je smjera. Drugim riječima, što ispitanici ocjenjuju višim ocjenama potrebna znanja i sposobnosti za jednog vlasnika/partnera odvjetničkog poduzeća ( $r = 0,288$ ,  $p < 0,01$ ) ispitanici će u većoj mjeri iskazivati sklonost poduzetništvu.

Prema navedenom moguće je tvrditi kako odvjetnička profesija, jednako kao i poduzetnička, sjedinjuje ekonomske, psihološke i sociološke funkcije poduzetništva. Stoga možemo zaključiti kako su odvjetnici pojedinci koji su spremni preuzeti rizik pokretanja posla u uvjetima neizvjesnosti. Nakon rasprave o hipotezi doktorske disertacije ostaje za pojasniti izjave koje se mogu smatrati povezujućima za odvjetničku i poduzetničku profesiju.

**Tablica 26:** Deskriptivna statistika

Izjave	N	Aritmetička sredina	St. devijacija
Odvjetnik je osoba koja se svakodnevno suočava s rizikom i neizvjesnošću u svom poslovanju.	112	4.37	.585
Ugled odvjetnika i odvjetničke profesije mijenjao se kroz vrijeme.	112	4.14	.696
Odvjetnikov je zadatak teoretska znanja o novim mogućnostima i/ili situacijama, primjenjivati (po prvi puta), u praksi.	112	4.12	.686
Odvjetnik ima jednake zadatke i odgovornosti voditi svoj ured kao što menadžer vodi poduzeće.	112	4.09	.906
U suvremenom gospodarstvu i društvu, od odvjetnika se očekuje imaginacija, smjelost, kreativnost, vodstvo, upornost i predanost u potrazi za bogatstvom, moći i pozicijom, iako ne nužno ovim redosljedom.	112	3.99	.788
Odvjetništvo se ne može koristiti kao apsolutni sinonim za vrlinu.	112	3.96	.764
Odvjetnici imaju veće zadovoljstvo od pronalaženja rješenja problema negoli novca, iako monetarna nagrada i dalje ostaje simbolom nečijeg uspjeha.	112	3.82	.872
Odluka postati odvjetnikom ovisi o psihičkoj potrebi pojedinca za uspjehom prije negoli o njegovoj želji za novcem.	112	3.58	.856
U odvjetničkoj profesiji postoji rodna nejednakost.	112	3.26	1.257

Komentar tablice br. 26.

Doktorska disertacija imala je za cilj rasvijetliti prijepore o definiranju odvjetničke profesije kao poduzetničke. Iznesena je detaljna analiza stanja i promišljanja odvjetničke struke.

U konačnici, ispitanici su zamoljeni za ocjenu potrebnih preduvjeta za budući razvoj odvjetništva i odvjetničke struke u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 27:** Deskriptivna statistika – Razvoj odvjetničke struke

Važno za stvaranje uvjeta za razvoj odvjetništva i odvjetničke struke	N	Aritmetička sredina	St. Devijacija
Smanjivanje finansijskih opterećenja (smanjenje poreza) odvjetnicima	112	4.50	.585
Poticanje zapošljavanja kroz smanjenje finansijskog opterećenja poslodavca (smanjivanje doprinosa na plaću)	112	4.41	.609
Jačanja potpornih institucija poduzetništva i poslovne infrastrukture za odvjetnike (npr. razvoj različitih potpora i sl.)	112	4.29	.740
Unaprjeđenje obrazovanja i razvoj pravne znanosti	112	4.21	.737
Uklanjanja administrativnih prepreka pri pokretanju ureda	112	4.02	.859

Kako je već na više mjesta u analizi istaknuto, finansijska opterećenja odvjetničke struke su značajna što je vidljivo i iz rezultata tablice br. 27.

Ispitanici kao jedan od bitnih preuvjeta ističu smanjivanje finansijskih opterećenja (smanjenje poreza) odvjetnicima (aritmetička sredina = 4,50), ali i dodatne olakšice prilikom poticanja zapošljavanja (aritmetička sredina = 4,41).

Iako na posljednjem mjestu (4,02), visoka prosječna ocjena važnosti ukazuje na nedopuštenost zanemarivanja činjenice kako u pokretanju odvjetničkog ureda/društva postoje značajne administrativne prepreke te se o njima svakako mora povesti rasprava kako na strukovnoj, znanstvenoj tako i na političkoj razini.

## **8. SMJERNICE ZA UNAPREĐENJE ODVJETNIŠTVA I ODVJETNIČKE STRUKE**

Na temelju rezultata istraživanja provedenog u ovoj doktorskoj disertaciji, valja raspraviti o potencijalnim mogućnostima razvijanja sustava potpore razvoju i unapređenju odvjetničkog poslovanja. Nekoliko važnijih smjernica za daljnji razvoj odvjetničkog poslovanja uključuju:

- (i) Poticaji za pokretanje posla, tj. otvaranje odvjetničkog ureda;
- (ii) Potpore poslovanju odvjetničkog ureda i
- (iii) Moderniziranje odvjetničke struke.

### **8. 1. Olakšavanje/pojednostavljanje otvaranja odvjetničkog ureda**

Otvaranje odvjetničkog ureda vrlo je kompliciran i zahtjevan pothvat s obzirom na to da je puno mladih nezaposlenih pravnika kao i činjenica da je stopa nezaposlenosti velika, općenito u Republici Hrvatskoj. Jedna od preporuka odvjetničkoj komori bila bi ukidanje obveze plaćanja iznosa od 5.000 eura čiji se iznos mora izdvojiti radi upisa u imenik odvjetnika pri odvjetničkoj komori, ako je riječ o diplomiranom pravniku koji se samozapošljava kao odvjetnik bez prethodnog radnog iskustva u odvjetničkoj struci.

### **8. 2. Potpora poslovanju odvjetničkog ureda**

S obzirom na to da je provedeno istraživanje pokazalo kako odvjetnici imaju sve karakteristike poduzetnika te kako se suočavaju s problemima sličnim s kojima se suočava svako malo i srednje poduzeće - problemi naplate, nabave posla odnosno slučajeva, visoki troškovi - trebalo bi razviti programe potpore slične onima koje su namijenjene bilo kojim drugim poduzećima i obrtima. Drugim riječima, pojačati napore oko utjecaja na razmišljanja (kao što je djelovanje odvjetničke komore u medijskim nastupima), zakonodavne vlasti u svezi uvođenja glavarina, a radi uživanja istog statusa kao i obiteljski liječnici, stomatolozi i ginekolozi.

Vodeći računa o specifičnim potrebama svojih korisnika, Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), provodi niz mjera aktivne politike zapošljavanja usmjerenih nezaposlenim osobama u nepovoljnom položaju na tržištu rada te poslodavcima kod kojih je potrebno osigurati očuvanje radnih mjesta. Zavod tako provodi uvriježene intervencije aktivne politike zapošljavanja kojima se potiče zapošljavanje, samozapošljavanje, obrazovanje, stručno osposobljavanje za rad te uključivanje u programe javnih radova specifičnih ciljanih skupina i očuvanje radnih mjesta kod poslodavaca koji su u poteškoćama.

Prioriteti i ciljevi aktivne politike zapošljavanja propisani su Smjericama za razvoj i provedbu aktivne politike zapošljavanja u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. – 2017. godine. Navedeni je dokument izrađen na osnovi analize trenutnog stanja na hrvatskom tržištu rada te relevantnih strateških dokumenata u području zapošljavanja. Definirani su i određeni jasni prioriteti i ciljevi djelovanja, a sukladno tome i intervencije aktivne politike zapošljavanja koje će se u narednom razdoblju provoditi u svrhu povećanja stope zaposlenosti skupina u nepovoljnom položaju na tržištu rada, poboljšanja konkurentnosti poslodavaca, povećanja profesionalne, prostorne i obrazovne pokretljivosti radne snage te osiguranja usklađenosti ponude i potražnje na tržištu rada

Sukladno uvjetima i načinima korištenja sredstava za provedbu mjera aktivne politike zapošljavanja u 2016. godini, zaprimali su se zahtjevi za dodjelu sredstava po mjerama aktivne politike zapošljavanja i to za sljedeće pakete mjera:

- paket mjera za mlade - *Mladi i kreativni*,
- paket mjera za posebne skupine - *I posebnost je prednost*,
- paket mjera za osobe s invaliditetom - *Uključeni*,
- paket mjera za starije osobe - *Važno je iskustvo*,
- paket mjera za dugotrajno nezaposlene - *I mi smo za novi posao i učenje*,
- paket mjera za nezaposlene osobe romske nacionalne manjine,
- paket mjera - *Važno je očuvati radno mjesto*,
- paket mjera za žene.

Ukoliko odvjetnici imaju na umu zaposliti odvjetničkog vježbenika, svakako bi trebali proučiti mjere aktivne politike zapošljavanja HZZ-a.

Odvjetnici mogu koristiti mjere *Uz pola-pola do prvog posla* i *Pola-pola*, na temelju kojih mogu zaposliti odvjetničkog vježbenika. Prva mjera služi za zapošljavanje osoba bez radnog staža, a subvencija za cijelu godinu, odnosno za 12 mjeseci iznosi 18.000 kn (dok za osobe s invaliditetom subvencija iznosi 44.400 kn). Druga mjera može se koristiti za zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih osoba bez obzira na radni staž, pri čemu subvencija za 12 mjeseci iznosi najviše 21.000 kn (52.500 kn za osobe s invaliditetom). Obje subvencije izračunavaju se kao 30% bruto I plaće, odnosno za osobe s invaliditetom 75% bruto plaće.



Tako primjerice ako je dodijeljena potpora u iznosu od 18.000 kn za 12 mjeseci, na mjesečnoj razini njome se financira dio bruto plaće u iznosu od 1.500 kn. Poslodavac tada snosi preostalih 70% bruto plaće, što iznosi 3.500 kn mjesečno. Ako odvjetnik odluči isplaćivati minimalnu bruto plaću u iznosu od 3.029,55 kn, tada na mjesečnoj osnovi dobiva subvenciju u iznosu od 908,87 kn (10.906,38 kn godišnje), a samostalno snosi preostalih 2.120,68 kn.

Vrlo je važno istaknuti kako broj osoba koje odvjetnik može zaposliti uz navedene potpore HZZ-a ne može biti veći od 50% prosječnog broja zaposlenih u posljednjih 12 mjeseci. Doprinosi na plaću nisu spominjani u ovim izračunima jer, pored potpora za zapošljavanje, koje odobrava HZZ, za zapošljavanje mladih osoba koje se prvi put zapošljavaju, odnosno nemaju evidentirani radni staž, odvjetnik može ostvariti i olakšice u pogledu plaćanja doprinosa.

Izmjenama Zakona o doprinosima, koje su stupile na snagu 1. siječnja 2015. godine, poslodavac može biti oslobođen uplate doprinosa na plaću za mladu osobu koja se prvi put zapošljava, odnosno nema evidentirani radni staž, ako ju zapošljava na ugovor o radu na neodređeno, a do dana sklapanja ugovora o radu nije imala prethodno sklopljen ugovor o radu na neodređeno vrijeme s istim poslodavcem. Navedenu olakšicu poslodavac može koristiti čak pet godina.

Pored toga, po Zakonu o poticanju zapošljavanja, odvjetnik može ostvariti oslobođenje uplate doprinosa na osnovicu (bruto I), što znači da je bruto I plaća jednaka bruto II plaći, odnosno ukupnom trošku plaće, i to u roku od dvije godine od dana zaposlenja, s obvezom zadržavanja u radnom odnosu u trećoj godini rada. Ovu olakšicu može se ostvariti za osobu koja nema više od 12 mjeseci evidentiranog radnog staža u mirovinskom osiguranju u zvanju za koje se obrazovala i prijavljena je u evidenciji HZZ-a duže od 30 dana. Ipak, važno je napomenuti da se ova mjera ne može spajati ili združivati s mjerama aktivne politike zapošljavanja HZZ-a.

U slučaju spajanja potpora HZZ-a za poticanje zapošljavanja i oslobođenja od plaćanja doprinosa po Zakonu o doprinosima, ukupan iznos olakšica koje padaju na teret proračuna Republike Hrvatske ne smije dosegnuti više od 50% ukupnog troška plaće.

Pored potpora za zapošljavanje, HZZ nezaposlenim osobama nudi i potpore za samozapošljavanje - *Tvoja inicijativa-tvoje radno mjesto* - u iznosu od 25.000 kn koje mogu iskoristiti nezaposleni odvjetnici za otvaranje i rad poslovnog subjekta. Uvjet je održivi poslovni plan. Financijski je znatno prihvatljivije otvaranje odvjetničkog ureda, za koji nije potrebna uplata visokog iznosa temeljnog kapitala kao kod otvaranja odvjetničkog društva, a prihvatljivo je u sklopu ove potpore HZZ-a.

U studenom 2014. HZZ je objavio popis poslodavaca kojima su do 31. prosinca 2013. godine isplaćena sredstva za korištenje mjera aktivne politike zapošljavanja. Mjere iz skupine - *Potpore za zapošljavanje* - koristilo je 150 odvjetnika, odvjetničkih ureda i društava (dakle, oko 3% odvjetnika u RH), za zapošljavanje 160 osoba. Potpore za samozapošljavanje koristilo je tek 11 odvjetnika, što je malo s obzirom na to da se prema podacima Hrvatske odvjetničke komore svaki mjesec u imenik upisuje 25 - 35 novih odvjetnika.

Na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa u 2013. godini prijavilo se jedanaest odvjetnika, odvjetničkih ureda ili društava te je primilo 13 osoba. Budući da se s odvjetničkim vježbenicima mora zasnovati radni odnos, radilo se o pomoćnom osoblju ili osoblju koje nadopunjuje djelatnosti odvjetnika - kao što su primjerice, porezni savjetnici.

Jedan od prijedloga odvjetničkoj struci ili odvjetničkoj komori bio bi olakšavanje poslovanja u smislu neplaćanja članarina budućim novim članovima. Nositeljima zakonodavne vlasti predlaže se da se uhodanim odvjetničkim uredima s određenim vremenskim stažem, olakša poslovanje i to primjerice ukidanjem fiskalne blagajne. Prijedlog odvjetničkoj komori kao tijelu odnosi se na plaćanje doprinosa na vrijeme od godinu dana onim odvjetničkim uredima koje zaposle starije osobe ili osobe s invaliditetom.

### **8. 3. Moderniziranje pravne struke**

Američki pravni sustav možda nije usporediv i bitno je drugačiji od hrvatskog pravnog sustava, ali može poslužiti kao poticaj za razmišljanje o inovaciji odvjetničke struke. Odvjetnička komora trebala bi dobro promisliti o ukidanju zabrane marketinškog oglašavanja i ukidanja sankcija u smislu izmjena statuta.

S obzirom na to da se prema odvjetnicima možemo odnositi kao prema poduzetnicima, valjalo bi primjenjivati pravila tržišnog natjecanja i na odvjetničku djelatnost. Ipak, u slučajevima u kojima je Europski sud ustanovio kako postoji povreda prava tržišnog natjecanja, često ju je dopustio zbog objektivne potrebe osiguranja poštovanja pravila profesionalnog ponašanja, proporcionalnosti povrede s namjerom koja se želi postići i adekvatnosti mjere za postizanje tog cilja te javnog interesa koji se štiti.

Naprimjer, presuda u slučaju FENIN (Fenin. 2003), unosi dosta novina u ovo područje. U velikom broju država, pitanja koja se odnose na područje javnih nabava, velikim su dijelom dio

pravila koja se odnose na integraciju tržišta, a ne pravila tržišnog natjecanja (Korah. 2004). U postupku pred Prvostupanjskim sudom tužitelj je bilo udruženje poduzetnika koje je distribuiralo medicinske proizvode i opremu španjolskim bolnicama. To isto udruženje poduzetnika se žalilo Komisiji, kako je javno tijelo, Španjolski nacionalni zdravstveni sustav, zlouporabilo svoj vladajući položaj tako što mu je trebalo prosječno 300 dana za otplatu svojih dugova. Komisija je odbila tužbu jer tijelo nije poduzetnik u smislu pravila tržišnog natjecanja. Žalba je upućena Prvostupanjskom sudu koji je potvrdio stajalište Komisije s obrazloženjem kako se prihvaća utvrđenje Suda da se medicinske organizacije koje su dio španjolskog sustava zdravstvenih usluga, a koje su kupovale medicinske proizvode i opremu isključivo za socijalne svrhe u cilju pružanja zdravstvenih usluga svojim članovima, neće smatrati poduzetnicima.

Dobra ili usluge nisu bile sastavni dio njihovih ekonomskih djelatnosti. Isključivo je bila bitna usluga nabave, a ne okolnost što je poduzetnik kupovao dobra ili usluge. Prvostupanjski sud nije zanimala ni činjenica što je poduzetnik ponekad naplaćivao privatnu medicinsku uslugu drugim osobama koje nisu bile njegovi članovi. U tom smislu bi se moglo govoriti o ekonomskom karakteru djelatnosti, ali tu činjenicu stranke nisu navele u postupku pred Komisijom te Sud to nije mogao uzeti u obzir.

Glavna karakteristika poduzetnika nuđenje je usluga i dobara na određenom tržištu. Međutim, sve ovisi u koju svrhu poduzetnik kupuje određena dobra. Organizacija koja kupuje dobra ili usluge, ali koje ne namjerava upotrijebiti kao dio svojih ekonomskih djelatnosti posebno, ako je kao u ovom slučaju riječ o djelatnosti socijalnog karaktera, ne smatra se poduzetnikom samo zato što je kupac na određenom tržištu.

Sud je primijenio funkcionalnu definiciju iz slučaja Poucet i Pistre i utvrdio kako zdravstveni fondovi nisu vršili ekonomsku aktivnost. Isto je tako Sud zanimalo isključivo socijalni karakter djelatnosti. Fond je bio temeljen na principu nacionalne solidarnosti, nije imao namjeru ostvarivanja profita, a naknade nisu bile proporcionalne doprinosima.

Fondovi se ne smatraju poduzetnicima kada od farmaceutskih tvrtki kupuju medicinske proizvode i opremu u cilju pružanja besplatnih usluga svojim članovima. Prema mišljenju Suda, pitanja vezana uz javnu nabavu nisu ekonomske djelatnosti (Korah. 2004).

Potrebno je redovito pratiti rad Europske komisije i Europskog parlamenta na usklađivanju slobodnih zanimanja s pravilima tržišnog natjecanja. S obzirom na to da su obje institucije u više akata isticale potencijal tržišta usluga za cjelokupno gospodarstvo, za očekivati je kako će njihove aktivnosti ići u smjeru sve veće liberalizacije i deregulacije slobodnih zanimanja.

Odvjetnička struka u Republici Hrvatskoj može se modernizirati na sličan način kako je to urađeno na primjeru Sjedinjenih Američkih Država gdje se usluge odvjetnika pružaju i na internetu. Isporuka usluge odvija se posredstvom globalne mreže kao i način plaćanja usluge – korištenjem elektroničkih platnih sustava odnosno internet bankarstva. Posebnu pozornost trebalo bi posvetiti pojmu *lawpreneur* što bi moglo biti čitav jedan smjer istraživanja kako spojiti pravo i inovacije koje su u samom središtu zanimanja poduzetništva.

## 9. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo predstavlja svojevrsni fenomen jer do danas ne postoji njegova univerzalna definicija. Tri različita teorijska pristupa poduzetništvu koja su poslužila kao znanstvena platforma za disertaciju uključuju ekonomski (neoklasični pristup) , personalno–psihološki i sociološki pristup.

Europska unija poduzetništvo određuje kao jednu od osnovnih odnosno ključnih cjeloživotnih kompetencija, pri čemu se pod poduzetništvom misli na sposobnost pretvaranja ideje u akciju odnosno djelovanje, sposobnost upravljanja projektima, sposobnost kreativnog i inovativnog razmišljanja te sposobnost preuzimanja rizika.

Uzimajući u obzir prirodu odvjetničke struke i kompleksno poimanje poduzetništva, proizlazi kako odvjetnici imaju sva svojstva i elemente, odnosno obilježja poduzetnika.

Ova doktorska disertacija bavi se znanstvenim verificiranjem istraživačkog pitanja jesu li odvjetnici poduzetnici. To je izuzetno važno pitanje u Republici Hrvatskoj u kojoj odvjetnici pripadaju kategoriji slobodnih zanimanja, a koja se često ne percipiraju kao poduzetništvo. Naime, i pored toga što odvjetništvo ne predstavlja gospodarsku djelatnost, nego samostalnu i neovisnu službu kao poseban dio pravosuđa u Republici Hrvatskoj, prema odvjetnicima se u značajnoj mjeri možemo ponašati kao prema poduzetnicima s obzirom na to da ekonomske, psihološko-osobne i sociološke značajke koje se ispoljavaju kroz svoju poziciju osnivača. Odvjetnici, odnosno vlasnika odvjetničkih ureda osobe su koje su iznimno kreativne, inovativne i proaktivne i odgovorne u pogledu snošenja odgovornosti za vlastito djelovanje, a na taj način i preuzimanje neke vrste rizika i sve to unutar profesije u kojoj obavljaju aktivnosti.

Ipak, zakoni odvjetnike ne tretiraju kao poduzetnike kao što na primjer odnose prema osnivačima trgovačkih društava. U tom pogledu, odvjetnici su isključeni, odnosno nikada nisu ni bili prisutni na listi onih subjekata koji za osnivanje vlastitog posla mogu biti oni koji uživaju u državnim potporama, no ipak kada je riječ o fiskalizaciji i upravljanju gotovim novcem, zakon ih u tom slučaju doživljava i ponaša se prema njima kao prema subjektu koji izvršavaju gospodarsku djelatnost.

Odvjetnike bi se moralo smatrati poduzetnicima jer njihovo djelovanje s pozicije ekonomske manifestacije i s pozicije fiskalnih obveza, ali i registracije, se ne razlikuje od trgovačkih

društava. Zakonski bi se morala ispraviti nepravda koja odvjetnike stavlja u nepovoljan položaj u odnosu na trgovačka društva koja od države mogu uživati u niz ekonomskih poticaja.

Odvjetništvo kao poduzetništvo izazovna je tema koja zahtjeva dodatna promišljanja kako akademske zajednice tako i zakonodavca i praktičara . Ova je doktorska disertacija promatrala stajališta odvjetnika koji su dio vlasničke strukture odvjetničkog ureda / odvjetničkog društva u Republici Hrvatskoj.

U istraživanju je kao metoda prikupljanja podataka korišten strukturirani upitnik, a kriterije za analizu podataka zadovoljilo je 112 ispitanika. Istraživanjem je obuhvaćen podjednak broj muških i ženskih visokoobrazovanih ispitanika. Ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju u najvećoj su mjeri samostalni odvjetnici 40,7% te odvjetnici/partneri u zajedničkom odvjetničkom uredu 28,7% ili u odvjetničkom društvu 30,6%.

Odvjetnička struka poznata je po učestalom i cjeloživotnom usavršavanju te su se ispitanici u tim usavršavanjima izdvajali za dodatne edukacije iz stranih jezika i informatike, izobrazbu za stečajnog upravitelja, razne stručni seminari, i slično.

Provedeno istraživanje znanstveno je verificiralo glavnu hipotezu sažetu u tezi kako je odvjetništvo poduzetništvo.

Naime, odvjetnici se suočavaju u manjoj ili većoj mjeri sa sličnim problemima kao poduzetnici u svojoj ekonomskoj funkciji, pokazuju slične personalno-psihološke karakteristike, kakve navode znanstvenici iz bihevioralnih znanosti kada govore o poduzetnicima. Odvjetnici funkcioniraju u kompleksnom društvenom okruženju koje kontekstualno određuje funkcioniranje pravne struke na institucionalnoj, odnosno osobnoj razini. Ispitanici/odvjetnici koje u istraživanju poistovjećujemo s poduzetnicima, pokazuju visoko zadovoljstvo činjenicom kako su samozaposleni, budući da je zanemariv dio njih odgovorio kako u trenutku dok vode ured, razmišljaju o tome kako bi bilo biti zaposlen i raditi za nekog drugog.

Istraživanje je detektiralo i razotkrilo druge poveznice s poduzetničkom karijerom jer su gotovo svi 95,1% ispitanici kao razlog odabira karijere samozaposlene osobe odabrali osobnu neovisnost, ali i slobodu izbora mjesta i radnog vremena 82,5%. U potvrdi postavljene glavne hipoteze rada, ističe se još jedna od značajnih povezanosti odvjetništva i poduzetništva.

Jasno je kako treba izdvojiti i činjenicu kako su ispitanici/odvjetnici kao glavni motiv odabira samozapošljavanja u odvjetništvu naveli - *realiziranje stvari* - a najveću ocjenu motivacije za navedeno, dodijelili su karakteristikama samostalnosti, financijskoj dobiti te mogućnosti samoaktualizacije. Zanimljiva je i činjenica kako se ispitanici s obzirom na (ne)postojanje prethodnog radnog iskustva, ne razlikuju u odluci pokretanja vlastitog ureda/partnerstva. Navedeno govori kako je moguće zaključiti da su ispitanici neovisno o prethodnom radnom iskustvu ukazali na jednaku sklonost poduzetništvu te samim time su i jednako ohrabreni za pokretanje ove posebne vrste poslovnog pothvata.

U samostalnom odvjetništvu ispitanici su najzadovoljniji kvalitetom međuljudskih odnosa s neposrednim suradnicima te ih privlači zanimljivost posla, dok su najnižim ocjenama ocjenjeni aspekti ugleda profesije kao i fiksno radno vrijeme. Izloženi rezultati govore kako su odvjetnici svjesni, ali i nezadovoljni ugledom odvjetničke profesije koju posjeduje u društvu, a posebice prekovremenim satima i radnim vremenom.

Temeljem rezultata empirijskog istraživanja potvrđena je glavna hipoteza da se odvjetništvo i aktivnosti odvjetništva mogu uspoređivati s poduzetništvom i sveukupnim poduzetničkim aktivnostima sa stajališta pokretanja, vođenja i rasta poduzetničkog pothvata, ali i u smislu načina razmišljanja i djelovanja koje ukazuju na činjenicu da odvjetništvo nije samo pravna aktivnost, ona je i ekonomska aktivnost koja objedinjuje simbiozu pravnih i ekonomskih znanja, ali i sadašnjih i budućih iskustava.

Ova je doktorska disertacija dala svoj prilog u daljnjem promišljanju značaja odvjetništva u okvirima poduzetništva koja može poslužiti kao poticaj i motivacija za daljnja istraživanja ove aktualne teme. No, jednako tako može poslužiti nositeljima javnih politika u kreiranju programa i mjera kojima bi se odvjetnicima pružila mogućnost preuzimanja još veće i značajnije uloge u kreiranju ekonomskog rasta i razvoja Republike Hrvatske, a s obzirom na to na njihove višestruke razvojne uloge kao ekonomskih i pravnih agenata.

## **LITERATURA**

1. Adizes, I. 1989. *Kako riješiti krizu upravljanja*. Globus. Zagreb.
2. Yetisen, A. K; Volpatti, L.R; Coskun, A. F; Cho, S; Kamrani, E; Butt, H; Khademhosseini, A and Yun, S. H. 2015. *Entrepreneurship*. Lab Chip 15/18.
3. Albanese, R. 1989. *Competency-based management education*. Journal of Management Development. 8/2. 66-76. str.
4. Antoncic, B; Hisrich, R. D. 2003. *Clarifying the intrapreneurship concept*. Journal of small business and enterprise development. Vol. 10. No. 1.
5. Bahtijarević-Šiber, F; Sikavica, P; Pološki Vokić, N. 2008. *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga. Zagreb.
6. Baletić, Z. 1995. *Ekonomski leksikon*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Masmmedia. Zagreb.
7. Barković, I. 2009. *Teorija poduzetništva: izazovi i perspektiva*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Osijek.
8. Barringer, B. R; Ireland, R. D. 2008. *Entrepreneurship*. Pearson Education. New Jersey.
9. Baumol, W. J. 1993. *Formal Entrepreneurship Theory in Economics, Existence and Bounds*. Journal of Business Venturing.
10. Baumol, W. J. and Blinder, A. S. 2011. *Economics: Principles and Policy*. Cengage Learning. 12 edition.
11. Baumol, W. J. 1993. *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. The MIT Press. Cambridge - Massachusetts. London - England.
12. Brochows, R; Horovvitz, S. 1986. *The Psychology of the Entrepreneur The Art and Science of Entrepreneur and Science* - Smilar, R. Baling Publicshining Cambridge. Ur. Deželjin, J. et al. 1999. *Poduzetnički management*. Alinea. Zagreb.
13. Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. 1998. *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston. MA. Harvard Business School Press.
14. Business startup center. 2016. *Identificiranje i prepoznavanje poslovnih ideja (Primjeri iz prakse)*. Univerzitet u Tuzli.
15. Cantillon, R. 1982. *Opća rasprava o prirodi trgovine*. Ekonomska biblioteka. Zagreb.



16. Casson, M. 1987. *Entrepreneur*. U: Eatwall, J. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. London.
17. Casson, M. 1982. *The Entrepreneur - an Economic Theory*. James & Noble Books. Totovva. NJ.
18. Creswell J. W. 2003. *Research design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Second edition. SAGE Publications.
19. Mises, L. 1949. *Human Action, A Treatise On Economics*. Yale University Press. New Haven. Cf.
20. Defoe, D. 1697. *An Essay Upon Projects*. U: Boulton, J. T. Ed. 1975. *Selected Writings of Daniel Defoe*. Cambridge.
21. Dempster, G. 1999. *Austrians and Post Keynesians: The Questions of Ignorance and Uncertainty*. The Quarterly Journal of Austrian Economics. No. 4.
22. Deželjin, J; Dujanić, M; Tadin, H; Vujić, V. 1999. *Poduzetnički menadžment*. Alineja. Zagreb.
23. Dobre, R. 2005. *Inovacije, tehnološke promjene i strategije*. Visoka škola za turistički menadžment. Šibenik.
24. Drucker, R. 1985. *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Globus Nakladni Zavod. Zagreb.
25. Drucker. F. P. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb. Globus.
26. Drucker. F. P. 1993. *Managing for the Future-The 1990. and Beyond*. Truman. New York.
27. Durkheim, E. 1966.. *Suicide: A Study In Sociology*. U: Kendrick, J. 1997. *On the Role of Entrepreneurship in Society*. 42<sup>nd</sup> World Conference: Entrepreneurship - The Engine of Global Economic Development. Conference Proceedings. San Francisco.
28. Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. 1999. *Dynamic Capabilities: The Evolution of Resources in Dynamic Markets*. Strategic Management Journal– Forthcoming.
29. Eliasson, R.T; Athos, A. G. 1976. *The Art of Japanese Management*. Penguin Books. London. U: Deželjin, J. et al. 1999. *Poduzetnički management*. Alinea. Zagreb.
30. Gick, W. 2002. *Schumpeter's and Kirzner's entrepreneur reconsidered: corporate entrepreneurship*.

31. Gorupić, D; Gorupić, D. jr. 1990. *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Informator. Zagreb.
32. Guth, W; Ginsberg, A. 1990. *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*. Strategic management journal. Vol. 11.
33. Hagen, E. E. 1960. *How Economic Growth Begins: A Theory of Social Change*. U: Kilby, P. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. New York.
34. Hayton, J. 2015. *Leadership and Management Skills in SMEs*. Warwick Business School: Department of Business. Industry and Skills.
35. Hébert, R. F; Link, A. N. 1988. *The Entrepreneur: Mainstream Views & Radical Critiques*. Second Edition. Praeger Publishers.
36. Hisrich, R; Peters, M. 1998. *Entrepreneurship*. 4th. Edition. Irwin McGraw-Hill. Boston.
- Kolaković, M. 2006. *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Sinergija. Zagreb.
37. Hornaday, R. W. 1999. *Thinking about Entrepreneurship: a Fuzzy Set Approach*. Journal of SmallBusiness Management. Vol. 30. No. 4.
38. Jelavić, A; Ravlić, P. i dr. 1995. *Ekonomika poduzeća*. Ekonomski fakultet. Split.
39. Jennings, D .F; Lumpkin, J. R. 1989. *Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical Integrative Analysis*. Journal of Manegment.
40. Jozić, Ž. i dr. 2013. *Hrvatski pravopis*. Institut za jezik i jezikoslovlje. Zagreb.
41. Johnson, D. 1993. *Driver behaviour and small business outeomes: An alternative approach to the psychology of the owner'inanager*. Enureprerierieurship and Regional Development. No. 5.
42. Kirchoff, B. A. 1998. *Entrepreneurship's contribution to economics*. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 16. No. 2.
43. Kirzner, I. 1973. *Competition and Entreprcncurship*. University of Chicago Press. Chicago.
44. Kirzner, I. M. 1997. *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*. Journal of Economic Literature 35. No. 1.
45. Kirzner, I. 2000. *The Driving Force of the Market*. Routhledge. London. New York.
46. Klaić, N. 2005. *Rječnik stranih riječi*. Sani Plus. Zagreb.

47. Knight, F. H. 1996. *Profit and Entrepreneurial Functions*. Journal of Economic History. Vol. 2. 1987. *Supplemental Issue*. Symposium on Profits and the Entrepreneur.
48. Knight, G. G. and Cavusgil, S. T. 1996. *The Born-Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*. Advances in International Marketing.
49. Kovač, B. *Političko-ekonomska uloga poduzetništva*. U: Njavro, Đ; Franičević, V. Izd. 1990. *Poduzetništvo - teorija i praksa*. Privredni vjesnik. Zagreb.
50. Kovač, B. 1989. *Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene privrede*. Naše teme br. 11. Zagreb.
51. Lambson, Val E. 1991. *Industry Evolution with Sunk Costs and Uncertain Market*. MacMillan. London.
52. Lee-Kelley, L; Gilbert, D. and Mannicom, R. 2003. *How e-CRM can enhance customer loyalty*. Marketing Intelligence & Planning 21/4.
53. McCarthy, B. 2000. *The cult of risk taking and social learning: a study of Irish entrepreneurs*. Management Decision. No. 35/8.
54. Mises, L. 1966. *Human Action. A Treatise on Economics*. Third Revised Edition. Fox - Wilkes. San Francisco.
55. Mosselmans, B. 2000. *The omitted mathematics of Hans von Mangoldt*. Journals of Economic Studies. Vol. 27. No. 4/5.
56. Murphy, A. E. 1986. *Richard Cantillon, entrepreneur and economist*. Oxford University Press. New York.
57. Nguyen, T. H; Sherif, J. S. and Newby, M. 2007. *Strategies for successful CRM implementation*. Information Management & Computer Security. No. 5/2.
58. Pinchot, G; Pinchot, E. 1993. *The End of Bureaucracy and the Rise of Intelligent Organization*. Berrett&Koehler Publishers. San Francisco.
59. Redlich, F. *The Origin of the Concepts of 'Entrepreneur' and 'Creative Entrepreneur'*. 1999. U: *Explorations in Entrepreneurial History*. Vol. 1. No. 2.
60. Reynolds, R. D. 1998. *Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions*. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 16. No. 2.
61. Ronstadt, R. 1984. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*. Lord Pub.

62. Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development - An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles*. Harvard University Press. Cambridge.
63. Schumpeter, J. A. 1960. *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*. Kultura. Beograd.
64. Schumpeter, J.A. *The fundamental phenomenon of economic development*. U: Kilby, V. 1971. *Entrepreneurship and Economic Development*. New York.
65. Siropolis, N. 1986. *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*.
66. Slavin, S. L. 1996. *Economics, Fourth Edition*. Irvvin McGraw'Hill. Boston.
67. Soros, G. 2003. *The Alchemy of Finance*. 2nd Edition. Wiley.
68. Stevenson, H. H. 1983. *A perspective on entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper.
69. Stevenson, H. H. and Gumpert, D. 1985. *The heart of entrepreneurship*. Harvard Business Review.
70. Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. 1990. *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. Strategic Management Journal.
71. Stevenson, H. H. and Sahlman, W. A. 1987. *Entrepreneurship: A Process, Not a Person*. Working paper 87-069. Harvard Business School.
72. Stevenson, H. H; Jarillo-Mossi, J. C. 1986. *Preserving entrepreneurship as companies grow*. Journal of Business Strategy.
73. Storey, D. J. and Johnson, Steve. 1987. *Job Generation and Labour Market Change*. MacMillan. London.
74. Škrtić, M. 2006. *Poduzetništvo*. Sinergija. Zagreb.
75. Tkalec, Z. *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski. Zagreb.
76. Vesper, K. 1980. *New Venture Strategies*. Prentice Hali. Englewood Cliffs.
77. Zahra, S. A. 1991. *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*. Journal of business venturing. Vol. 6. No. 4.
78. Zelenika, R. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka.
79. Abel, R. 1985. *Comparative sociology of legal professions: an exploratory essay*. American Bar Foundation Research Journal.

80. Abel, Richard L; Lewis, Phillip S. C. *Putting Law Back into Sociology of Lawyers*. U: Abel, Richard L; Lewis, Phillip S. C. 2005. Ur. *Lawyers in Society: Comparative Theories*. Beard Books. Washington.
81. Alajaasko, P. 2008. *Main features of EU-27 Business services*. Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5583804/KS-SF-08-101-EN.PDF/cce1a293-49aa-458d-83ea-8a881fa3b20e?version=1.0> (pristupljeno 10. svibnja 2016).
82. Andrews, C. R. 2004. *Standards of Conduct for Lawyers: An 800-Year Evolution*. 57. SMU L. REV. 1385.
83. Ashley, L. 2009. *Making a Difference? The Use (and Abuse) of Diversity Management at the UK's Elite Law Firms*. University of Oxford.
84. Austin, L. 2000. *What's Holding You Back*. Basic Books. New York.
85. Ayers, I. S. 2009. *The Undertraining of Lawyers and its Effect on the Advancement of Women and Minorities in the Legal Profession*. Duke Forum for Law&Social Change 72.
86. Baker, P. and Zeleny, J. 2009. *Obama Chooses Hispanic Judge for Supreme Court Seat*. N.Y. TIMES. May 27.
87. Baratta, R. 2002. *In Tema di Tariffe Professionali e Diritto Comunitario*. Giustizia Civile. Vol. III.
88. Basile, M. E. 2005. *False Starts: Harvard Law School's Efforts toward Integrating Women into the Faculty 1928. – 1981*. Harvard Journal of Law and Gender 143.
89. Bottero, W. 2005. *Stratification: Social Division and Inequality*. Oxford. Routledge.
90. Bottomley, A. 1985. *What is happening to family law? A feminist critique of conciliation*. Eds. Brophy, J. & Smart, C. *Women in Law: Explorations in Law, Family and Sexuality*. Routledge and Kegan Paul. London.
91. Bryde, A. M. 2003. *The Lawyer's Hats – which does he keep, and who takes the rest (Advokatens kasketter – hvilke beholder han og hvem tager resten)*. Printed in the magazine *Juristen*. No. 6.
92. Cabinet Office. 2003. *Better Policy making: A Guide to Regulatory Impact Assessment*. Regulatory Impact Unit.
93. Calkins. 2000. *California Dental Association: not a quick look but not the full Monty*. Antitrust Law Journal.
94. Cameron, C. M. and Cummings, C. P. 2003. *Diversity and Judicial Decision-Making: Evidence from Affirmative Action Cases in Federal Courts of Appeal 1971. - 1999*. Columbia Law Review.

95. Case C-267/99. 2001. *Adam v Administrarion de l'enregistrement et des domains*. ECR I-7467.
96. Case C-309/99. 2002. *Wouters and others v Algemene Raad van de Nederlandse Orde van Advocaten*. I-1577.
97. Case C-41/90. 1991. *Höfner and Elser v Macrotron GmbH* . ECR I-1979.
98. Cassell, B. L. 2002. *Accounting Firms Are Still Consulting*. WALL ST. J. 9/23.
99. Claes, M. T. 1999. *Women, Men and Management Styles*. 138 International Labour Review 43.
100. Clementi, D. 2004). *Clementi Report - Independent Review of Legal Sector and Regulatory System for Legal Services in England and Wales*.
101. Costello, J. 2015. *Everyday Victim Blaming: Challenging the Portrayal of Domestic and Sexual Violence and Abuse in the Media*. Ed. L. Pennington. EVB Press. UK.
102. Couldry, N. 2000. *The Place of Media Power: Pilgrims and Witnesses of the Media Age*. Routledge. London.
103. Cownie, F. 1998. *Women Legal Academics: A New Research Agenda*. 25 Journal of Law & Society 102/103.
104. Cox, C. and Foster, S. 1990. *The Costs and Benefits of Occupational Regulation*. Federal Trade Commission.
105. Curtis, P. 2006. *Segregation, 2006 style*. The Guardian. Cited in Runnymede Community Study.
106. čl. 1. - 3. Zakona o odvjetništvu (NN 9/94, 117/08, 50/09, 75/09, 18/11).
107. čl. 17. - 18. Zakona o porezu na dohodak (NN 177/04, 73/08, 80/10, 114/11, 22/12, 144/12, 43/13, 120/13, 125/13).
108. čl. 2. Zakona o javnom bilježništvu (NN 78/93, 29/94, 162/98, 16/07, 75/09).
109. Deloitte 2013. *Žene u poslovnom svijetu*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf) (pristupljeno 10. svibnja 2016.).
110. Dixon, M. and Davies, M. 1985. *Career Patterns in the Legal Profession and Career Expectations of Male and Female Law Students in W.A. A Comparative Study*. University of Western Australia Law School. Perth.
111. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. 2011. 558.
112. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. *Statistički ljetopis 2010*. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Zagreb. 2011. 558.

113. EC [http://ec.europa.eu/competition/sectors/professional\\_services/overview\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/sectors/professional_services/overview_en.html) (pristupljeno 27. travnja 2016.).
114. Epstein, C. F. 2007. *Great Divides: The Cultural, Cognitive, and Social Bases of the Global Subordination of Women*. 72 *American Sociological Review* 1/9.
115. European Parliament. Directorate for Economic & Scientific Policies. Country Specific Recommendations.
116. Evans, G. 2000. *Play Like a Man, Think Like a Woman*. Random House. New York.
117. Faludi, S. 2009. *Backlash: The undeclared war against American women*. Broadway Books. New York.
118. Fichespratiques. <http://www.journaldunet.com/management/pratique/creation-d-entreprise/4570/profession-liberale-definitionstatuts-et-impots.html> (pristupljeno 27. travnja 2016.).
119. Fiske, S. T. 2004. *Social beings: A core motives approach to social psychology*. Wiley. United States of America.
120. Forsyth, S. 2010. *Perspectives From a Legal Futurist: Challenges to the Courts and the Legal Community*. Texas Law Review.
121. Fudenberg, D; Tirole, J. 1991. *Nash equilibrium: multiple Nash equilibria, focal points, and Pareto optimality*. U Fudenberg, Drew; Tirole, Jean. *Game theory*. MIT Press. Cambridge. Massachusetts.
122. Gallagher, C; Golant, S. K. 2000. *Going to the Top*. Penguin Books. New York.
123. Gillespie, A. 2007. *The English Legal System*. Oxford University Press. Oxford.
124. Gordon, R. W. 2002. *A New Role for Lawyers: The Corporate Counselor After Enron*. Connecticut Law Review 35.
125. Gorenc, V. i dr. 2006. *Osnove statusnog i ugovornog prava*. Zagreb.
126. Grgurev, Ivana. *Country report on legal perspectives of gender equality in Croatia*. U Efreanova, Veronika i dr. 2012. Ur. *Legal Perspectives of Gender Inequality in South East Europe*. Center for South East European law school network. Skopje. Prijić-Samaržija, Snježana; Avelini Holjevac, Ivanka; Turk Marko. 2009. *Žene u znanosti: Stakleni strop*. Društvena istraživanja. Izd.18. Br.6.
127. Guinier, L. 1994. *Becoming Gentlemen: Women's Experiences at One Ivy League Law School*. 143 *University of Pennsylvania Law Review* 1.
128. Hansmann, H. 1996. *The Ownership of Enterprises*. Harvard University Press.
129. Harašić, Ž. 2009. *Dometi sistematskog tumačenja u pravu*. Zbornik radova pravnog fakulteta u Splitu. 2.

130. Henderson, W. D. and Zahorsky, R. M. 2011. *Law Job Stagnation May Have Started Before the Recess – And It May Be a Sign of Lasting Change*. ABA Journal. American Bar Association.
131. HOK. <http://www.hok-cba.hr/Default.aspx?sec> (pristupljeno 27. travnja 2016.).
132. Holmström, B. 1979. *Moral hazard and observability*. Bell Journal of Economics 10/1.
133. Hrvatska odvjetnička komora. <http://www.hok-cba.hr/Default.aspx?art=806&sec> (pristupljeno 27. travnja 2016.).
134. Hrvatska odvjetnička komora. <http://www.hok-cba.hr/Default.aspx?art=374&sec> (pristupljeno 27. travnja 2016.).
135. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-08-101/EN/KS-SF-08-101-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-101/EN/KS-SF-08-101-EN.PDF) (pristupljeno 27. travnja 2016.).
136. Statut Hrvatske odvjetničke komore. [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_09\\_115\\_2494.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_09_115_2494.html). (pristupljeno 27. travnja 2016.).
137. <http://www.europarl.europa.eu/webnp/webdav/site/myjahiasite/shared/ICMs/2012/ECON%2026%20September/Table%20comparing%20CSR%202011%20and%202012%20%207%20sept%202012.pdf> (pristupljeno 27. travnja 2016.).
138. [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/pdfs/ukpga\\_20070029\\_en.pdfview=extent](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/pdfs/ukpga_20070029_en.pdfview=extent) (pristupljeno 27. travnja 2016.).
139. ISTRAŽIVANJE o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH. <http://www.prs.hr/attachments/article/178/Istra%C5%BEivanje%20o%20zastupljenosti%20%C5%BEena%20i%20mu%C5%A1karaca%20na%20rukovode%C4%87im%20pozicijama%20u%20poslovnim%20subjektima%20RH.pdf> (pristupljeno 11. svibnja 2016.).
140. Jones, A. and Surfin, B. 2001. *EC Competition Law : Text, Cases and Materials*. Oxford.
141. Kaplan, A. 2010. *The Evolution of the Legal Profession: A Conversation With the Legal Community's Thought Leaders on the Front Lines of an Industry in Transition*. Kaplan Advisors. Rep. Ar.
142. Kay, F. and Brockman, J. 2000. *Barriers to Gender Equality in the Canadian Legal Establishment*. 8 Feminist Legal Studies 69.
143. Kazneni zakon Republike Hrvatske. [https://hr.wikisource.org/wiki/Kazneni\\_zakon](https://hr.wikisource.org/wiki/Kazneni_zakon) (pristupljeno 10. svibnja 2016.).
144. Keller, R. 2013. *Feminizacija i stakleni strop u sudačkoj i odvjetničkoj profesiji u Hrvatskoj*. Pregledni znanstveni rad.



145. Kirzner, I. 2000. *Entrepreneurs and the entrepreneurial function: a commentary*. U Ronen, J. 1983. Eds. *Entrepreneurship*. Lexington Books. Lexington, MA.
- Sarashvaty, S. *Seminar on research perspectives in entrepreneurship*. Journal of Business Venturing. No. 15.
146. Klarić, P; Vedriš, M. 2008. *Građansko pravo*. 11. izdanje. Zagreb.
147. Kronman, Anthony T. 2000. *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*. Harvard University Press. Harvard. 279-280.
148. L'Heureux-Dubé, C. 2010. *Outsiders on the Bench: The Continuing Struggle for Equality*. 16 Wisconsin Women's Law Journal 30.
149. Lawyer. <http://lawyerhistory.blogspot.com/> (pristupljeno 27. travnja 2016.).
150. Legal Services Act 2007. Chapter 29, <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/gb/gb142en.pdf> (pristupljeno 10. vibnja 2016.)
151. Levinson, J. D. and Young, D. 2010. *Implicit Gender Bias in the Legal Profession: An Empirical Study*. 18 Duke Journal of Law and Policy 1.
152. Llevelyn, D. 1999. *The Economic Rationale for Financial Regulation*. Financial Services Authorities. Occasional Paper Series 1.
153. London Economics. 2000. *Polarisation and Financial Services Intermediary Regulation*. Report for the FSA.
154. MacKinnon, C. A. 1979. *Sexual Harassment of Working Women*. Yale University Press.
155. Malleson, K. and Balda, F. 2000. *Factors affecting the decisions to apply for silk and judicial office*. Lord Chancellor's Department.
156. McMillion, R. 2010. *ABA and Other Groups Work to Limit Federal Regulation of Lawyers*. ABA Journal. Web. 1 Dec.
157. McNay, I. 2005. *Higher Education Communities: Divided they Fail? U: Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*
158. Mendes, K. 2011. *Feminism in the News: Representations of the Women's Movement Since the 1960s*. Basingstoke. Palgrave.
159. Ministarstvo poduzetništva i obrta. 2014. *Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014. - 2020*. Vlada Republike Hrvatske.
160. Mossman, M. J. 2006. *The First Women Lawyers: A Comparative Study of Gender, Law & the Legal Profession*. Hart Publishinn.
161. Mullins, J. C. and Leong, N. 2011. *The Persistent Gender Disparity in Student Note Publications*. 23(2) Yale Journal of Law & Feminism 385.

162. Muris, T. J. & McChesney, F. S. 1978. *Advertising, consumer welfare and the quality of legal services*.
163. N. N. br. 47/09. *Zakon o općem upravnom postupku (stupio na snagu 1. siječnja 2010.)*.
164. Negra, D. and Tasker, Y. 2014. *Gendering the Recession: Media and Culture in an Age of Austerity*. Duke University Press. Durham.
165. *Obiteljski zakon* (Narodne novine, broj 116/2003., 17/2004., 136/2004.).
166. OECD. 2000. *Competition in Professional Services*. Journal of Competition Law and Policy. 2002. Vol. 3.
167. Overview. [http://ec.europa.eu/competition/sectors/professional\\_services/overview\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/sectors/professional_services/overview_en.html) (pristupljeno 27. travnja 2016.).
168. Parker, C. 2004. *A Critical Morality for Lawyers: Four Approaches to Lawyers' Ethics*. 30 Monash University Law Review 49. 66.
169. Puwar, N. 2004. *Space invaders: race, gender and bodies out of place*. Berg Publishers. Oxford.
170. Strickland, Rennard and Read, Frank T. 2008. *The Lawyer Myth: A defense of the American legal profession*. Swallow Press / Ohio University Press. Ohio. Athens.
171. Rhode, D. L. 2000. *The Unfinished Agenda: Women and the Legal Profession*. American Bar Association Commission on Women in the Profession. Illinois. Chicago.
172. Rhode, D. L. 2001. *ABA Commission On Women In the profession - The Unfinished Business*. Women and the Legal Profession.
173. Ringrose, J. 2013. *Postfeminist Education? Girls and the Sexual Politics of Schooling*. Routledge. New York.
174. Rješenje Ustavnog suda broj U-I-1085/97; U-I/23/1999; U-I-824/1999 od 20. travnja 2000. (NN 51/2000).
175. Rolfe, H. and Anderson, T. 2003. *A firm choice: law firms preferences in the recruitment of trainee solicitors*. Commissioned by the Law Society.
176. Samuelson, P; Nordhaus, W. 2007. *Ekonomija*. 18. izdanje. MATE. Zagreb. 147. - 200. str.
177. Sandberg, S. 2013. *Lean in: Women, work, and the will to lead*. WH Allen. London.
178. Servis Vlade Republike Hrvatske – HITRO. <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=22> (pristupljeno 7. svibnja 2016.).
179. Shepherd, G. B. 2000. *Cartels and controls in legal training*. The Antitrust Bulletin, summer.
180. Shinnick, E. and Stephen, F. H. 2000. *Professional Cartels and Scale Fees: Chiselling on the Celtic Fringe?* International Review of Law and Economics. Vol. 20.

181. Solomon, L. 2009. *Work-Life Balance Lessons for (and From) Micro-Firm Lawyers*. ABA Journal.
182. Sommerlad, H. and Sanderson, P. 1997. *The Legal Labour Market and the Training Needs of Women Returners in the United Kingdom*. Journal of Vocational Education and Training. 49/1.
183. Statistics Denmark. 2005. *News from Statistics Denmark*. Nyt fra Danmarks Statisti. No. 239. 31st May.
184. Stolberg, S. G. 2010. *Pragmatic New Yorker Chose a Careful Path to Washington*. N.Y. TIMES. May 11.
185. Susskind, R. 2008. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford UP. Oxford.
186. Trotter, M. H. 2012. *Declining Prospects: How Extraordinary Competition and Compensation are Changing America's Major Law Firms*. Trotter. Atlanta.
187. Van Den Bergh, R. and Camesasca, P. 2001. *European Competition Law and Economics. A Comparative Perspective*. Intersentia.
188. Vignaendra, S. 2001. *Social Class and Entry into the Solicitors' Profession*. Research Study 41. The Law Society.
189. Visković, N. 1979. *Elementi semiotike prava*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu. XVI./1979.
190. Visković, N. 1997. *Argumentacija i pravo*. Pravni fakultet u Splitu. Split.
191. Visković, N. 2001. *Teorija prava i države*. Birotehnika. Zagreb.
192. Vlahović, M. 2013. *Primjena pravila tržišnog natjecanja na odvjetničku profesiju – Teorijski i regulatorni aspekti*. Osijek.
193. Vossestein, A. J. 2002. *Annotation of Wouters and Arduino*. Common Market Law Review. Vol. 39.
194. Vuković, K. 2015. *Počeci poduzetništva žena u znanstvenim i književnim djelima hrvatskih autora*. Fakultet organizacije i informatike Varaždin.
195. Wald, E. 2010. *Glass Ceilings and Dead Ends: Professional Ideologies, Gender Stereotypes and the Future of Women Lawyers at Large Firms*. 75 Fordham Law Review.
196. White, R. 2014. *Funny Old Girls: Representing older women in British television comedy*. In: *Ageing, Popular Culture and Contemporary Feminism: Harleys and Hormones*. Palgrave Macmillan. Basingstoke and New York.
197. Williams, J. 2000. *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It*. Oxford University Press. New York.

198. Zacharias, F. C. 2009. *The Myth of Self-Regulation*. 93 Minnesota Law Review. 1147. - 1190; 1169. str.
199. *Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja* (NN 79/09, 80/13), čl. 3.
200. Zander, R. and Zender, B. 2000. *The Art of Possibility*. Harvard Business Press. MA. Boston.
201. Zavod za statistiku Republike Slovenije. 2012. [www.stat.si](http://www.stat.si) (pristupljeno 7. svibnja 2016.).
202. *Žene i muškarci u Hrvatskoj*. 2013. [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2013.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2013.pdf) (pristupljeno 10. svibnja 2016.).
203. Aghion, P. & Howitt, P. 1997. *A Schumpeterian perspective on growth and competition*.
204. Aldrich, H. E. & Wiedenmayer, G. 1993. *From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings*.
205. Avramović, D; Vukadinović, G. 2014. *Uvod u pravo*. Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu.
206. Baron, R. A. 1998. *Cognitive Mechanism in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People*. Journal of Business Venturing. 13/4.
207. Brockhaus, R. 1980. *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*. The Academy of Management. Journal 23.
208. Brown, T. E; Davidsson, P; Wiklund, J. 2001. *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*. Strategic Management Journal 22/10. 953.
209. Bruce, M. K. 2010. *American Journal of Physiology - Regulatory, Integrative and Comparative Physiology*. Published 1 June 2010.
210. Byrnes, J. P; Miller, D. C. & Schafer, W. D. 1999. *Gender Differences in Risk Taking: A MetaAnalysis*. Psychological Bulletin. 125/3.
211. Collen, F. 2012. *Rodna nejednakost u znanosti*. <https://www.libela.org/prozor-u-svijet/3112-rodna-nejednakost-u-znanosti/> (pristupljeno 21. srpnja 2016.).
212. Cooper, A.C; Woo, C.Y. & Dunkelberg, W.C. 1988. *Entrepreneurs' perceived chance of success*. Journal of Business Venturing 3/3.
213. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 1999. *Dynamic Capabilities: The Evolution of Resources in Dynamic Markets*. Strategic Management Journal– Forthcoming.
214. Flynn, J. 2012. *Men, Women, and IQ: Setting the Record Straight*.
215. Francis, D. & Sandberg, W. 2000. *Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance*. Theory& Practice. Entrepreneurship.

216. Gartner, W. B. 1989. *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*. American Journal of Small Business. 12/4.
217. Giddens, A. 2005. *Odbjegli svijet*. Naklada Jesenski i Turk. Zagreb.
218. Glass Ceiling Commission. 1991. Pribavljeno iz *Executive Summary: Fact Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission*. <http://www.doi.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling> (pristupljeno 18. srpnja 2016.).
219. Greathouse, J. 2013. *Hands-on startup advice for emerging entrepreneurs*. <http://johngreathouse.com> (pristupljeno 21. srpnja 2016.).
220. Choi, Hak. 2008. *The Profitable Theory of Entrepreneurship and Economic Growth*.
221. Haralambos, M. i Holborn, M. 2002. *Sociologija - teme i perspektive*. Golden marketing. Zagreb.
222. Jovanović, S. 2001. *Materinstvo ili roditeljstvo: briga o deci – zajednička briga roditelja*. Glas razlike. Beograd.
223. Kamm et al. 1990. *Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda*. Entrepreneurship. Theory and Practice.
224. Kanbur, S. M. 1979. *Of Risk-Taking and the Personal Distribution of Income*. Journal of Political Economy. 87/4.
225. Llewellyn, D.T. 1999. *Introduction: the Institutional Structure of Regulatory Agencies*. U: Courtis, N. ed. *How Countries Supervise their Banks, Insurers and Securities Markets*. Central Bank Publications. London.
226. Mesarić, V. 2010. *Puca li 'stakleni strop' nad glavama mladih znanstvenica?* <http://www.dw.de/puca-li-stakleni-strop-nad-glavama-mladih-znanstvenica/a-5176500> (pristupljeno 11. kolovoza 2016.).
227. Meza, D. & Southey, C. 1996. *The Borrower's Curse: Optimism, Finance and Entrepreneurship*. The Economic Journal 106/435.
228. Milić, A. 2001. *Sociologija porodice*. Čigoja štampa. Beograd.
229. Nedović, M; Ivanković, D; Mišćević, D. 2015. *Stakleni strop - Položaj žena u sustavu znanosti*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo. 5/1.
230. Ruef, et. al. 2002. *A structural event approach to the analysis of group composition*. Social Networks.
231. Scollard, J. R. 1989. *Risk to win: A Woman's guide to success*. MacMillan. New York.
232. Scollard, J. R. 1995. *Management has become unisex but managing risks hasn't*. Small Business Forum. Vol. 13.

233. Segalen, M. 2009. *Sociologija porodice*. Clio. Beograd.
234. Sexton, D. L. & Bowman-Upton, N. 1990. *Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender related discrimination*. Journal of Business Venturing, 5.
235. Sterling, J. & Smith, C. 2011. *Special Issue of Denver University Law Review*. Socioeconomic Diversity And American Legal Education.
236. Stjepanović-Zaharijevski, D. & Petrović, J. 2014. *Students' perception of marriage, family and parenthood in the light of religious identity and religious tolerance: a comparative perspective*. University of Niš. Faculty of Philosophy. Original scientific paper.
237. Stjepanović-Zaharijevski, D. 2010. *Rod, identitet i razvoj*. Filozofski fakultet Niš.
238. Stolze, W. J. 1995. *A very important gender-related issue is control*. Small Business Forum.
239. Van Auken, H. E. 1999. *Obstacles to business launch*. Journal of Developmental Entrepreneurship, 4.
240. Zaharijevski S. D. 2009. *Polne/rodne razlike u konstituisanju identiteta i porodičnih vrednosnih obrazaca*. Godišnjak za sociologiju V (5).

## Odvjetništvo kao poduzetništvo

### 1-DIO Zaposlenje, motivacija, radni uvjeti i radna okolina

---

1. U odvjetničkom uredu radite kao: \*

- Samostalni odvjetnik
- Partner u odvjetničkom društvu

2. Ako ste vlasnik/partner odvjetničkog ureda, kako ste do njega došli? \*

- Samostalno ste ga otvorili
- Otvorili ste ga u partnerstvu
- Samostalno ste ga otkupili od drugog odvjetnika
- Otkupili ste ga u partnerstvu od drugog odvjetnika
- Naslijedio sam ured od roditelja
- Niste vlasnik već radite u odvjetničkom uredu/društvu

3. Jeste li imali radnog iskustva pri otvorenju ureda? (moguće više odgovora)

\*

- Bez prethodnog radnog iskustva
- S prethodnim radnim iskustvom u državnoj upravi
- S prethodnim radnim iskustvom u pravosuđu
- S prethodnim radnim iskustvom u instituciji visokog obrazovanja
- S prethodnim radnim iskustvom u drugim pravnim osobama (npr. banka, osiguravajuće društvo, gospodarski subjekt)

4. Vaši roditelji su veći dio svo života bili zaposleni na: \*

Otac

Poslovima visoke stručne spreme u privatnom sektoru  
Poslovima visoke stručne spreme u javnom/državnom sektoru  
Poslovima srednje stručne spreme u privatnom sektoru  
Poslovima srednje stručne spreme u javnom/državnom sektoru  
Samozaposlen/na (privatno poduzeće, ured, umjetnik)  
Bez profesionalne aktivnosti  
Ništa od navedenoga

Poslovima viso  
Poslovima viso  
Poslovima sred  
Poslovima sred  
Samozaposlen/  
Bez profesional  
Ništa od naved

5. Ocijenite stupanj slaganja s niže navedenim izjavama. \*

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Općenito sam voljan preuzimati rizike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kada sam suočen s teškim zadacima općenito smatram da ću ih uspjeti riješiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj život određuju moje akcije, ne sreća niti akcije drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ako vidim da mi se nešto ne sviđa, onda to pokušavam promijeniti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost da će me drugi odbaciti zato što se borim za sebe me neće zaustaviti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram se inventivnom osobom koja (uvijek) ima ideja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimistično gledam na budućnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volim situacije u kojima se natječem s drugima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kada sam suočen s teškim zadacima mogu računati na sreću.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Što biste radije bili kada biste mogli birati posao? \*

- Zaposlenik
- Samozaposlenik

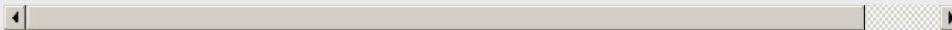


8. Ako ste na pitanje broj 6. odgovorili sa samozaposlenik, zašto je tome tako? (*moгуće više odgovora*)

- Osobna neovisnost/samo-ispunjenje
- Realizacija poslovne prilike
- Veće šanse za boljim prihodom
- Sloboda izbora mjesta i vremena rada
- Nedostatak atraktivnih prilika za zapošljavanje
- Dobri ekonomski uvjeti
- Izbjeći nesigurnosti vezane uz zapošljavanje
- Dati doprinos društvu
- Drugo (navedite)

9. Što Vas motivira kod odvjetničke profesije? \*

	U potpunosti sam nemotiviran/na	Nemotiviran/na sam	Niti sam motiviran/na niti nemotiviran/na	Motiviran/na sam	U potpunosti sam motiviran/na
Želja za ostvariti svoje «vlastito carstvo»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želja za dokazivanjem određene superiornosti, odnosno želja za uspjehom radi samog uspjeha a ne njegovih plodova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sreća stvaranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiziranje stvari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednostavno korištenje vlastite energije i ingenioznosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financijski dobitak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



10. Kao vlasnika/partnera odvjetničkog ureda, što Vas je najviše motivirali da ga otvorite? \*

	U potpunosti sam nemotiviran/na	Nemotiviran/na sam	Niti sam motiviran/na niti nemotiviran/na	Motiviran/na sam	p
Nezadovoljstvo na prethodnom radnom mjestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Nezadovoljstvo za rad u (velikom) sustavu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mogućnost samoaktualizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mogućnost stvaranja vlastitog poslovnog carstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Potencijalna financijska dobit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Samostalnost u odabiru poslova i načinu rada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Obiteljska tradicija bavljenja pravnom strukom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11. Koliko ste zadovoljni s pojedinim aspektima svog radnog mjesta? \*

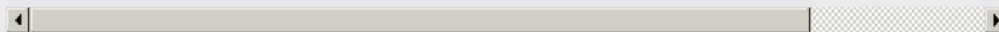
	U potpunosti sam nezadovoljan/na	Nezadovoljan/na sam	Niti sam zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	Zadovoljan/na sam
a. Kvaliteta međuljudskih odnosa s neposrednim suradnicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. Stručnost neposredno nadređenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Odnos neposrednih rukovoditelja prema meni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Zanimljivost posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Društveni značaj posla kojeg obavljam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Fiksno radno vrijeme, bez prekovremenog rada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Mogućnost izravne i otvorene komunikacije s nadređenima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Sigurnost radnog mjesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Kvaliteta međuljudskih odnosa u tijelu općenito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Organizacija posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Veličina radnog prostora (ureda, itd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Opremljenost radnog prostora (računala i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Navodimo još neke aspekte radnog mjesta. Ocijenite Vaše zadovoljstvo.

\*

	U potpunosti sam nezadovoljan/na	Nezadovoljan/na sam	Niti sam zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	Zadovoljan/na sam
a. Mogućnost korištenja znanja i sposobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Čistoća i uređenost radnog prostora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Informiranost o razvoju sustava u cjelini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Ugled moje profesije u društvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Ravnomjernost raspodjele posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Priznanje za dobro obavljen posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Mogućnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Mogućnost profesionalnog usavršavanja i učenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Visina plaće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Sustav određivanja plaća i nagrađivanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 2-DIO Potpore

13. Koliko ste upoznati s potencijalnim potporama koje odvjetnici trenutno mogu dobiti od države? \*

	U potpunosti nepoznato	Nepoznato	Niti poznato niti nepoznato	Poznato	U potpunosti poznato
Revitalizacija poslovnog prostora (uređenja i opremanja poslovnog prostora u dugoročnom najmu, zatim prilagodbe, prenamjene i proširenja poslovnog prostora i prilagodbe poslovnog prostora za osobe s invaliditetom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudjelovanje na inozemnim sajmovima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mjera aktivne politike zapošljavanja «Uz pola-pola do prvog posla»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mjera aktivne politike zapošljavanja «Pola-pola»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jeste li korisnik potpore? \*

DA NE

Revitalizacija poslovnog prostora (uređenja i opremanja poslovnog prostora u dugoročnom najmu, zatim prilagodbe, prenamjene i proširenja poslovnog prostora i prilagodbe poslovnog prostora za osobe s invaliditetom)

Sudjelovanje na inozemnim sajmovima

Mjera aktivne politike zapošljavanja «Uz pola-pola do prvog posla»

Mjera aktivne politike zapošljavanja «Pola-pola»

15. Koji tip potpore bi najviše koristio poslovanju Vašeg ureda? \*

	U potpunosti nekorisno	Nekorisno	Niti korisno niti nekorisno	Korisno	U potpunosti korisno
Financiranje stručnog osposobljavanja formalnog karaktera - poslijediplomski specijalistički ili doktorski studiji u Hrvatskoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiranje stručnog osposobljavanja formalnog karaktera - poslijediplomski specijalistički ili doktorski studiji u inozemstvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiranje stručnog osposobljavanja neformalnog karaktera - programi cjeloživotnog obrazovanja, specijalizirani tečajevi itd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opremanje poslovnog prostora (nabavka računalne opreme i programa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korištenje vanjskih usluga za izradu web stranice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiranje pripravničkog staža odvjetničkih vježbenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Namjenski krediti s preferencijalnom kamatnom stopom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oslobađanje od poreza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16. Smatrate li da bi još neki oblici potpore koristili poslovanju Vašeg ureda?

17. U kojoj su mjeri navedene aktivnosti važne za stvaranje uvjeta za razvoj odvjetništva i odvjetničke struke? \*

	U potpunosti nevažno	Nevažno	Niti važno niti nevažno	Važno	U potpunosti važno
Unaprjeđenje obrazovanja i razvoj pravne znanosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uklanjanja administrativnih prepreka pri pokretanju ureda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poticanje zapošljavanja kroz smanjenje finansijskog opterećenja poslodavca (smanjivanje doprinosa na plaću)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smanjivanje finansijskih opterećenja (smanjenje poreza) odvjetnicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jačanja potpornih institucija poduzetništva i poslovne infrastrukture za odvjetnike (npr. razvoj različitih potpora i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3-DIO Poslovanje ureda

---

18. S kojim ste se izazovima suočili prilikom pokretanja odvjetničkog ureda?  
(*moгуće više odgovora*)

- Osiguravanje finansijskih sredstava za pokretanje ureda
- Odabir lokacije ureda
- Pronalazak klijenata
- Odluka o vrsti ureda - samostalno ili u partnerstvu
- Administrativne prepreke prilikom otvaranja ureda
- Ograničene, odnosno nepostojeće marketinške mogućnosti
- Drugo (molim Vas upišite)

19. Kako ocjenjujete prilike u kojima djeluje hrvatska odvjetnička profesija? Izrazite stupanj slaganja s niže navedenim izjavama. \*

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Ekonomska recesija i njezine posljedice poput osiromašenja stanovništva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nelikvidnost i nemogućnost naplate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relativno mali broj firmi koje imaju stalnu potrebu za odvjetnikom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velika davanja za zapošljavanje vježbenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvođenje fiskalne blagajne negativno se odražava na odvjetničku struku (npr. ugrožava se načelo povjerljivosti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porezna i druga opterećenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemogućnost naplate obrane po službenoj dužnosti i niske naknade za besplatno zastupanje po odredbama Zakona o besplatnoj pravnoj pomoći	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Česte promjene zakona, zakoni koji su u suprotnosti i nesuglasju s drugim zakonima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neučinkovitost sudova i nestručnost (pojedinih) sudaca se negativno odražava na odvjetnike i njihove slučajeve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos sudaca prema odvjetnicima bi trebao biti s više poštovanja i uvažavanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. S kojim se problemima najviše suočava Vaš ured konkretno? (moguće više odgovora) \*

- Nemogućnost naplate honorara
- Isplaćivanje plaća na vrijeme
- Otežano angažiranje vježbenika i drugog osoblja zbog visokih davanja državi
- Otežano angažiranje vježbenika zbog nepostojanja poticaja za zapošljavanje
- Nemogućnost marketinškog oglašavanja ureda
- Velika konkurencija odvjetnika
- Nemogućnost specijalizacije, odnosno nužnost bavljenja različitim slučajevima kako bi se osigurali klijenti
- Visoka porezna opterećenja i davanja posebice na isplaćene plaće
- Česte promjene zakona
- Drugo (molim Vas upišite)

21. Ocijenite niže navedene izjave. Kao vlasnik/partner odvjetničkog ureda, odvjetnik mora: \*

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Imati znanje i sposobnost donošenja prave odluke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost predviđanja budućnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superiorne menadžerske sposobnosti da upravlja svojim uredom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imati povjerenje u sebe i ljude koji ga okružuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pronalaziri i aktivirati nove potencijale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osiguravati budućnost poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podizati uspješnost postojećeg poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Ocijenite stupanj slaganja s niže navedenim izjavama. \*

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
U suvremenom gospodarstvu i društvu, od odvjetnika se očekuje imaginacija, smjelost, kreativnost, vodstvo, upornost i predanost u potrazi za bogatstvom, moći i pozicijom iako ne nužno ovim redoslijedom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na odvjetniku leži zadatak da teoretska znanja o novim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

mogućnostima i/ili situacijama primjeni po prvi put u praksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odvjetnik je osoba koja se svakodnevno suočava s rizikom i neizvjesnošću u svom poslovanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odvjetništvo se ne može koristiti kao apsolutni sinonim za vrlinu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odluka postati odvjetnikom ovisi o psihičkoj potrebi pojedinca za uspjehom prije negoli o njegovoj želji za novcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odvjetnici imaju veće zadovoljstvo od pronalaženja rješenja problema negoli novca iako monetarna nagrada i dalje ostaje simbolom nečijeg uspjeha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugled odvjetnika i odvjetničke profesije mijenjao se kroz vrijeme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odvjetnik ima jednake zadatke i odgovornosti voditi svoj ured kao i menadžer voditi poduzeće.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U odvjetničkoj profesiji postoji rodna nejednakost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4-DIO Demografski podatci

---

23. Rod: \*

- Muški
- Ženski

24. Godina rođenja: \*

25. U kojem mjestu je Vaš ured: \*

26. Vaše radno mjesto dio je: \*

- Odvjetnik vlasnik/partner u zajedničkom odvjetničkom uredu
- Odvjetnik vlasnik/partner u odvjetničkom društvu
- Samostalni odvjetnik

27. Osim diplomske razine pravnog obrazovanja, koju formalnu razinu obrazovanja imate dodatno završenu? \*

- Poslijediplomski specijalistički studij
- Magisterij znanosti
- Doktorat znanosti
- Ništa od navedenoga

28. Radite li trenutno na svom dodatnom obrazovanju? (moguće više odgovora) \*

- Pohađam poslijediplomski specijalistički studij
- Pohađam poslijediplomski doktorski studij
- Pohađam stručne tečajeve iz stranog jezika
- Pohađam stručne tečajeve iz informatike
- Drugo (molimo upisati)

- Ništa od navedenoga

29. Navedite najvažnije dodatne edukacije koje ste pohađali: \*

30. Koliko dugo se nalazite na trenutnoj poziciji? \*

31. Broj zaposlenika koji broji Vaš ured: \*



## *PRILOG 2 – Dodatci analizi rezultata*

### **Testiranje pouzdanosti skale Sklonost poduzetništvu**

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.847	.852	9

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
Općenito, voljan sam preuzimati rizike.	3.88	.881	112
Kada sam suočen s teškim zadacima, vjerujem kako ću ih uspjeti riješiti.	4.24	.573	112
Moj život određuju moje akcije, a ne sreća, niti akcije drugih.	3.96	.958	112
Ako vidim da mi se nešto ne sviđa, tada to pokušavam promijeniti.	4.24	.661	112
Mogućnost odbacivanja od strane drugih jer se borim za sebe, neće me zaustaviti.	4.07	.898	112
Smatram se inventivnom osobom koja (uvijek) ima ideja.	4.13	.704	112
Optimistično gledam na budućnost.	4.24	.750	112
Volim situacije u kojima se natječem s drugima.	3.79	.953	112
Kada sam suočen s teškim zadacima, vjerujem i u doprinos sreće.	3.13	1.086	112

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35.69	25.910	5.090	9

Inter - Item Correlation Matrix									
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Općenito, voljan sam preuzimati rizike.	1.000	.470	.411	.284	.330	.405	.332	.429	.441
(2) Kada sam suočen s teškim zadacima, vjerujem kako ću ih uspjeti riješiti.	.470	1.000	.442	.249	.334	.343	.471	.326	.309
(3) Moj život određuju moje akcije, a ne sreća, niti akcije drugih.	.411	.442	1.000	.441	.412	.355	.275	.357	.368
(4) Ako vidim da mi se nešto ne sviđa, tada to pokušavam promijeniti.	.284	.249	.441	1.000	.305	.317	.318	.369	.444
(5) Mogućnost odbacivanja od strane drugih jer se borim za sebe, neće me zaustaviti.	.330	.334	.412	.305	1.000	.498	.402	.534	.406
(6) Smatram se inventivnom osobom koja (uvijek) ima ideja.	.405	.343	.355	.317	.498	1.000	.399	.527	.389
(7) Optimistično gledam na budućnost.	.332	.471	.275	.318	.402	.399	1.000	.476	.402
(8) Volim situacije u kojima se natječem s drugima.	.429	.326	.357	.369	.534	.527	.476	1.000	.463

(9) Kada sam suočen s teškim zadacima, vjerujem i u doprinos sreće.	.441	.309	.368	.444	.406	.389	.402	.463	1.000
---	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.965	3.134	4.241	1.107	1.353	.125	9
Inter-Item Correlations	.390	.249	.534	.285	2.141	.005	9

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Općenito, voljan sam preuzimati rizike.	31.81	20.604	.566	.376	.830
Kada sam suočen s teškim zadacima, vjerujem kako ću ih uspjeti riješiti.	31.45	22.664	.535	.387	.836
Moj život određuju moje akcije, ne sreća niti akcije drugih.	31.72	20.256	.549	.379	.833
Ako vidim da mi se nešto ne sviđa, onda to pokušavam promijeniti.	31.45	22.321	.505	.309	.837
Mogućnost odbacivanja od strane drugih jer se borim za sebe, neće me zaustaviti.	31.62	20.293	.595	.404	.827
Smatram se inventivnom osobom koja (uvijek) ima ideja.	31.55	21.511	.598	.389	.828

Optimistično gledam na budućnost.	31.45	21.493	.554	.380	.832
Volim situacije u kojima se natječem s drugima.	31.90	19.549	.647	.467	.821
Kada sam suočen s teškim zadacima, vjerujem i u doprinos sreće.	32.55	19.096	.593	.382	.830

## ***ŽIVOTOPIS***

Daša Panjaković Senjić rođena je 03.02.1986. godine u Osijeku. Osnovnu školu i gimnaziju završila je u Osijeku. Diplomirala je na Pravnom fakultetu u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera 24.10.2007. godine i stekla visoku stručnu spremu te zvanje diplomirani pravnik. Pravosudni ispit položila je u Ministarstvu pravosuđa Republike Hrvatske u Zagrebu 2009. godine dok je stručni ispit za stečajnog upravitelja položila 09.02.2012. godine.

Od 15.11.2007. zaposlena je u odvjetničkom uredu odvjetnika Krešimira Panjakovića u Osijeku kao odvjetnička vježbenica. Od 16.04.2012. upisana je u imenik odvjetnika kao odvjetnik partner u Zajedničkom odvjetničkom uredu Krešimir Panjaković i Daša Panjaković Senjić.

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Europski studij u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku upisala je 9. studenog 2011. godine.

Služi se engleskim i njemačkim jezikom te se koristi informatičkim alatima i softverskim aplikacijama. Udana je i majka je dječaka Borne.

Akademski stupanj i znanstveno zvanje doktorice interdisciplinarnih društveni znanosti stekla je 12.lipnja 2017.godine